



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

DEPARTAMENTO DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

TEMA:

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO E INNOVACIÓN
PARA INDUSTRIAS DEL SECTOR PLÁSTICO.**

AUTOR:

EC. EDDY BAUDILIO MONTENEGRO DELGADO

TUTOR:

MG. ING. RAÚL GUSTAVO SANTILLAN LÓPEZ

GUAYAQUIL- ECUADOR

2023



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO: Planificación estratégica para el desarrollo e innovación para industrias del sector plástico.		
AUTOR: Montenegro Delgado Eddy Baudilio.	TUTOR: MGs. Santillán López Raúl Gustavo	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Magister en Administración de empresas, mención en Dirección estratégica de proyectos	
MAESTRÍA: Administración de empresas, mención en dirección estratégica de proyectos.	COHORTE: Cohorte II	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2023	N. DE PAGS: 112	
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración		
PALABRAS CLAVE: Planificación, industria, plástico, innovación, desarrollo.		
RESUMEN: El presente trabajo de investigación consiste en análisis de la planificación estratégica para el desarrollo e innovación para industrias del sector plástico, que, por efectos de la pandemia, la empresa caso de este estudio, se creó una falta de fidelización de clientes, bajaron sus ventas y una ausencia de innovación y desarrollo. Por lo que resulta una necesidad contar con un Modelo de crecimiento y desarrollo empresarial, para una empresa de la Industria plástica. En el Capítulo I, se presenta el planteamiento del problema que tienen las industrias del sector plásticos, por la ausencia de una planificación estratégica para el desarrollo e innovación. Se presenta el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación la investigación y las ideas a defender, así como las variables que contribuirán a la industria plástica de manera general y a la empresa caso de este estudio de manera puntual. En el Capítulo II, se presenta el Marco Teórico, sobre la cual se basó este este trabajo de investigación y su problemática, así como también el Marco Conceptual y el Marco Legal, abarcando conceptos y ámbitos legales, como prohibiciones de su fabricación y su uso en ambientes amigables. En el Capítulo III, se presenta la metodología con la cual se desarrolló la investigación de este trabajo de investigación; se empleó las técnicas tales como la encuesta y la entrevista con sus respectivos análisis y resultados. El Capítulo IV, se presenta EMD, la propuesta de solución 'EMD', el cual es un modelo de desarrollo e innovación empresarial, aplicable a una empresa de la industria del sector plásticos en la ciudad de Guayaquil en el periodo 2020-2022, mediante la ejecución de un plan estratégico compuesto de 4 fases, Innovación y desarrollo de productos, desarrollo de activos, cobertura de mercado, monitoreo y evaluación.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR: Ec. Montenegro Delgado Eddy Baudilio.	Teléfono: 0991763298	E-mail: emontenegrod@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PhD. Eva Guerrero López Teléfono: (04) 2596500 Ext. 170 E-mail: eguerrerol@ulvr.edu.ec Directora del departamento de Posgrado Mg. Violeta Rodríguez Basantes. Teléfono: (04)2596500 Ext. 170 E-mail: vrodriguez@ulvr.edu.ec Coordinadora de Maestría de Administración de Empresas	

Dedicatoria

Deseo iniciar esta dedicatoria de mi trabajo de titulación, dedicando esta tesis a mi extinto Padre Baudilio, quien me enseñó a ser constante y perseguir los sueños en la vida. A mi madre Teresa por formarme el carácter de hombre de bien. A mi cónyuge Verito, por su apoyo sin condiciones en la toma de decisiones. Dedico también esta tesis a cada de uno de mis hijos; Verónica, Eddy, Daniel, Milena, quienes son la fuente de inspiración en mi vida. Debo también dedicar esta tesis, a mi primera nieta, Leah, quien es hoy mi gran bendición.

Hubo momentos tensos en este proceso que me costó seguir hasta altas horas de la madrugada, y quien me acompañó a mis pies fue mi mascota cocker spaniel color caramelo llamada Milú, quien muy fiel estaba conmigo desde que iniciaba hasta finalizar el trabajo, e incluso hasta este momento que escribo estas líneas.

Eddy Baudilio Montenegro Delgado.

Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a Dios, a mi madre espiritual la Virgen María, a mis amigos sacerdotes; quienes siempre están pendientes de mí y la mi familia. Agradezco a mi universidad, Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, quien me abrió las puertas para el pregrado y ahora para el posgrado. A cada uno de mis maestros docentes en los diferentes módulos quienes contribuyeron en mis nuevos conocimientos. A cada uno de mis amigos maestrantes, quienes compartieron sus vivencias enriqueciéndome con sus experiencias y conocimientos. A mi amiga y compañera de pregrado Mgs. Ec. Esther Arroba, hoy maestra en la presente maestría, por su ejemplo; a mi tutor el Mgs. Raúl Santillán por su paciencia y por su forma práctica y sencilla de enseñar y ver las diferentes situaciones sean personales o profesionales. Y de manera especial, deseo agradecer a nuestra coordinadora Mgs. Violeta Rodríguez, quien en todo momento estuvo presta a la atención personalizada, lo cual me dio el sentido de pertenencia con la Universidad.

Este agradecimiento lo hago extensivo a Phd, Eva Guerrero López, directora de posgrado de nuestra querida Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por mantener estos espacios virtuales de enseñanza de alto nivel, para quienes no tenemos el tiempo suficiente en asistir de manera presencial, y sin esta oportunidad hubiese sido imposible alcanzar este título de cuarto nivel.

Eddy Baudilio Montenegro Delgado.

Certificado Antiplagio

TESIS EDDY MONTENGRO

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

< 1%

★ Submitted to FUNIBER

Trabajo del estudiante

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado



MAE. ING. SANTILLAN LÓPEZ RAUL GUSTAVO

C.I. 0602379166

Certificado de Autoría y Cesión de Derecho

Guayaquil, 10 de diciembre del 2022

Yo, Eddy Baudilio Montenegro Delgado declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por las normativas Institucionales vigentes.



Firma: _____
Ec. Eddy Baudilio Montenegro Delgado
C.C. 0910436229

Certificación del Tutor del Trabajo de Titulación

Guayaquil, diciembre 10 del 2022.

Certifico que el trabajo titulado PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO E INNOVACIÓN PARA INDUSTRIAS DEL SECTOR PLÁSTICO. Ha sido elaborado por MONTENEGRO DELGADO EDDY BAUDILIO bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.



MAE. ING. SANTILLAN LÓPEZ RAUL GUSTAVO

C.I. 0602379166

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación consiste en análisis de la planificación estratégica para el desarrollo e innovación para industrias del sector plástico, que, por efectos de la pandemia, la empresa caso de este estudio, no tenía una planificación estratégica y por ende no contaba con innovación y desarrollo. Por lo que resulta una necesidad contar con un Modelo de crecimiento y desarrollo empresarial, para una empresa de la Industria plástica.

En el Capítulo I, se presenta el planteamiento del problema que tienen las industrias del sector plásticos, por la ausencia de una planificación estratégica para el desarrollo e innovación. Se presenta los objetivos generales y específicos, la idea a defender, así como las variables que contribuirán a la industria plástica de manera general y a la empresa caso de este estudio de manera puntual.

En el Capítulo II, se presenta el Marco Teórico, sobre la cual se basó este trabajo de investigación y su problemática, así como también el Marco Conceptual y el Marco Legal, abarcando conceptos y ámbitos legales, como prohibiciones de su fabricación y su uso en ambientes amigables.

En el Capítulo III, se presenta la metodología con la cual se desarrolló este trabajo de investigación; se empleó las técnicas tales como la encuesta y la entrevista con sus respectivos análisis y resultados. También se incorporó, análisis Foda, análisis de las 5 fuerzas de Porter, los cuales demostraban la validez y vinculación con los instrumentos y técnicas usados.

El Capítulo IV, se presenta la propuesta de solución 'EBMD', mediante la cual se plantea la ejecución de un plan estratégico compuesto de 4 fases, Innovación y desarrollo de productos, desarrollo de activos, cobertura de mercado, monitoreo y evaluación.

Palabras clave: Planificación, estratégica, Clientes, Innovación, desarrollo.

Abstract

This research work consists of an analysis of strategic planning for development and innovation for industries in the plastic sector, which, due to the effects of the pandemic, the company in the case of this study, did not have strategic planning and therefore did not have innovation and development. Therefore, it is necessary to have a model of growth and business development for a company in the plastic industry.

In Chapter I, the approach to the problem that industries in the plastics sector have, due to the absence of strategic planning for development and innovation, is presented. The general and specific objectives are presented, the ideas to be defended, as well as the variables that will contribute to the plastic industry in general and to the case study company in a timely manner.

In Chapter II, the Theoretical Framework is presented, on which this research work and its problems were based, as well as the Conceptual Framework and the Legal Framework, covering concepts and legal areas, such as prohibitions of its manufacture and its use in friendly environments.

In Chapter III, the methodology with which this research work was developed is presented; Techniques such as the survey and the interview with their respective analysis and results were used. It was also incorporated, SWOT analysis, analysis of the Porter's 5 forces, which demonstrated the validity and link with the instruments and techniques used.

Chapter IV presents the 'EBMD' solution proposal, through which the execution of a strategic plan composed of 4 phases is proposed: Innovation and product development, asset development, market coverage, monitoring and evaluation.

Keywords: Planning, industry, plastic, innovation, development.

Índice general

Capítulo 1 Marco General de Investigación	1
1.1. Tema	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.3. Formulación del problema.....	3
1.4. Sistematización del problema	4
1.5. Delimitación del problema de investigación	4
1.6. Línea de investigación	4
1.7. Objetivos de investigación.....	4
1.7.1. Objetivo general.....	4
1.7.2. Objetivos específicos.....	5
1.8. Justificación de la investigación.....	5
1.9. Idea a defender	7
1.10. Variables de estudio.....	7
Capítulo 2 Marco teórico	8
2.1. Marco teórico	8
2.1.1 Antecedentes de la investigación.....	8
2.1.2 Importancia de la planificación estratégica.....	10
2.1.3 Fases de una planificación estratégica.....	14
2.2 Marco Conceptual.....	18
2.2.1 Definición de Planificación estratégica.....	19
2.2.2 Desarrollo e Innovación en la industria plástica	20
2.3 Marco Legal	25
2.3.1 Ley Orgánica Racionalización, Reutilización Y Reducción De Plásticos	25
2.3.2 Ley De Gestión Ambiental	26
2.3.3 Ley Para Fomento Productivo, Atracción Inversiones Generación Empleo.....	27
2.3.4 Certificaciones y Acuerdos relacionadas con el plástico.....	28
Capítulo 3 Metodología y Análisis de Resultados	30
3.1. Enfoque de la investigación.....	30
3.2. Tipo de investigación	30
3.3. Métodos y técnicas utilizados	30
3.4. Población	31
3.5. Muestra	31
3.6. Análisis, interpretación y discusión de resultados	32
3.6.1. Presentación de resultados	32
3.6.2. Análisis de los resultados de la encuesta.....	33
3.6.3. Análisis de los resultados y conclusiones de las entrevistas.....	53
Capítulo 4 Propuesta de Solución	74
4.1 Propuesta para la solución del problema	74
4.2 Justificación de la propuesta	74

4.3 Objetivo de la propuesta	74
4.3.1. Objetivo general	74
4.3.2. Objetivo específico.....	74
4.4. Plan Estratégico	75
4.5 Fases de la propuesta	77
4.6 Desarrollo de la propuesta.....	79
4.6.1 Innovación y desarrollo de productos.....	79
4.6.2 Desarrollo de activos:.....	82
4.6.3 Fase de cobertura de mercado:.....	84
4.6.4 Fase de Monitoreo y evaluación:	86
Conclusiones de la propuesta.....	92
Conclusiones	93
Recomendaciones	94
Bibliografía	95
Anexos	97

Índice de tablas

Tabla 1 Relación comercial que mantiene con sus clientes.....	33
Tabla 2 Periodicidad que se realizan ajustes a la planificación de ventas	34
Tabla 3 Periodicidad que se capacita a la fuerza de ventas	35
Tabla 4 Cada que tiempo se realizan reuniones de planificación	36
Tabla 5 La post venta en la industria plástica debe constar en la planificación estratégica ..	37
Tabla 6 Razón por qué no guardan fidelidad los clientes (Precio)	39
Tabla 7 Razón por qué no guardan fidelidad los clientes (Logística).....	40
Tabla 8 Razón por qué no guardan fidelidad los clientes (Comercial).....	41
Tabla 9 Razón por qué no guardan fidelidad los clientes (Calidad).....	42
Tabla 10 Razón por qué no guardan fidelidad los clientes (Servicio)	43
Tabla 11 El desarrollo e innovación, variables críticas, importancia de su incidencia en los procesos.....	44
Tabla 12 Ahorro de tiempo utilizando la planificación de ventas	46
Tabla 13 Importancia de la Innovación en la organización	47
Tabla 14 Frecuencia del cierre de venta	48
Tabla 15 Análisis de los resultados y conclusiones de las entrevistas.....	53
Tabla 16 Matriz Industrial	57
Tabla 17 Escalas para calificación de la empresa e interpretación de resultados	58
Tabla 18 Matriz Efas - Síntesis de Factores Externos de Análisis	59
Tabla 19 Escalas para calificación de la empresa y evaluación del resultado	60
Tabla 20 Matriz Ifas - Síntesis de Factores Internos de Análisis.....	61
Tabla 21 Escalas para calificación de la empresa y la interpretación de resultados.....	62
Tabla 22 Matriz Sfas - Síntesis de Factores Estratégicos de Análisis	63
Tabla 23 Escalas para calificación de la empresa y la interpretación de resultados.....	64
Tabla 24 Matriz Vrio Para Evaluación de Recursos y Competencias de la Empresa (Basado En Barney).....	66
Tabla 25 Matriz Crecimiento – Participación.....	68
Tabla 26 Crecimiento y participación.....	68
Tabla 27 Fases de la propuesta	77
Tabla 28 Resumen de Fases de la Propuesta EMD.....	89
Tabla 29 Análisis comparativo entre resultados actuales vs. resultados esperados.....	91

Índice de figuras

Figura 1 Relación comercial que mantiene con sus mejores clientes.	33
Figura 2 Periodicidad de ajustes a la planificación de ventas.	34
Figura 3 Con que periodicidad se capacita a la fuerza de ventas.	35
Figura 4 Cada cuanto tiempo se realizan reuniones de planificación.	37
Figura 5 Constancia de post venta en las planificaciones.	38
Figura 6 Razón por qué no guardan fidelidad los clientes. (Precio)	39
Figura 7 Razón por qué no guardan fidelidad los clientes. (Logística)	40
Figura 8 Razón por qué no guardan fidelidad los clientes. (Comercial)	42
Figura 9 Razón por qué no guardan fidelidad los clientes. (Calidad)	43
Figura 10 Razón por qué no guardan fidelidad los clientes. (Servicio)	44
Figura 11 El desarrollo e innovación, variables críticas, importancia de su incidencia en Los procesos.	45
Figura 12 El desarrollo e innovación, variables críticas, importancia de su incidencia en los procesos	45
Figura 13 Ahorro de tiempo.....	46
Figura 14 Importancia de la innovación.....	47
Figura 15 Frecuencia Cierre de Venta.....	48
Figura 16 Modelo “Cinco fuerzas” de Porter	69
Figura 17 Plan Estratégico	75
Figura 18 Parroquias urbanas y rurales de Guayaquil	90

Índice de anexos

Anexo 1 Preguntas elaboradas para Encuesta	97
Anexo 2 Preguntas elaboradas para la entrevista dirigida a Gerentes.....	98

Capítulo 1 Marco General de Investigación

1.1. Tema

Planificación estratégica para el desarrollo e innovación para industrias del sector plástico.

1.2. Planteamiento del problema

El nicho de mercado de la industria plástica, del caso de estudio, para finales del año 2019, eran clientes de las provincias de Guayas, El Oro, Azuay, y Pichincha. La confianza demostrada a doble vía con sus clientes aseguraba en ese momento la fidelidad entre ambas partes. Esta excesiva confianza, hizo que se sientan cómodos y confiados, con esos clientes potenciales, porque cubrían sus costos y obtenían ganancias considerables hasta ese momento.

En el último trimestre del año 2019 y el primer mes del año 2020, la empresa del caso de estudio adquiere activos fijos con el fin de incrementar las ventas, en sus mismas líneas, y con la aspiración de diversificar las líneas de producción, como expandirse a más provincias. Paralelamente a estas situaciones anotadas, mundialmente se estaba desarrollando una crisis sanitaria en todo el planeta y que hasta ese momento de las importaciones no se sabía de sus repercusiones. En el tercer mes de este mismo año, se presenta ya en nuestro país, y de manera puntual en nuestra ciudad de Guayaquil, la primera muerte por la pandemia Covid 19. Sin embargo, la empresa caso de estudio, debido a que su personal era de edad joven, la planta que trabajaba de lunes a viernes incrementó un día más de trabajo, es decir el sábado con turnos 24/6. Este ritmo de trabajo generó mayores ventas y únicos en el mercado de esas líneas de producción ya que el resto desaparecieron por cierre de actividades o esperaban observar cómo se desarrollaba la emergencia sanitaria en el país.

Este incremento de las ventas lógicamente provocó un incremento en la producción, e hizo que su inventario de materia prima disminuya hasta los mínimos permitidos operativamente, en esta industria ese promedio era de tres meses de materia prima, teniendo la necesidad de solicitar el nuevo pedido al exterior. Producto de la pandemia se originó

un fenómeno que solo se da en las guerras mundiales, las embarcaciones eran escasas y los costos por fletes marítimos se incrementaron exponencialmente en algunos casos hasta el 300%, este incremento de los costos básicamente era por la escasez de personal que tripule esas embarcaciones, producto del incremento de casos de COVID19 en el mundo. Esta situación externa contrajo la economía mundial y particularmente la nuestra, repercutiendo en el encarecimiento de estos costos de producción en casi un 100 %, generando un incremento en el mismo porcentaje de la materia prima, en comparación con los precios pactados en la última compra. En resumen, se aumentaron los precios de esas materias primas, incrementando por ende los costos de la empresa del caso de estudio.

Las empresas competidoras, en este segmento, no trabajaron en la pandemia, y debido que tenían inventario de materia prima disponible, como era de esperarse mantuvo sus precios y manteniendo su poder de negociación, ante a la crecida de los ofertantes de los productos, que inclusive, tuvieron que improvisar, idearse, hacer alianzas y realizar estrategias de negocios a fin poner su marca al menor precio del mercado.

La confianza sostenida en el año 2019, con sus clientes no pudo mantenerse, debido que la pandemia en el Ecuador hizo que salgan nuevos ofertantes de los productos, pero a menor precio, con la misma calidad, convirtiéndose en una verdadera guerra entre competidores inclusive algunos la competencia era desleal.

Al caer sus ventas, se queda sin la liquidez para poner en funcionamiento al 100% de las maquinarias importadas en años anteriores, inclusive se comienzan a presentar los primeros despidos de personal que había laborado en pandemia, y que en algunos casos tenían varios años, incluyendo al Contador anterior con quien el nuevo gerente propietario no guardaba buenas relaciones personales. Este tema generó dos situaciones: primero el descontento del personal que salía de la empresa, ellos sentían que, a pesar de haber apoyado a la empresa en pandemia, arriesgando su salud, no siendo reconocido su trabajo, sino que más bien se quedaban sin el sustento económico para sus familias. Y segundo: el descontrol y desesperación de la nueva administración ante las pérdidas que generaban sus estados financieros.

Se cambió el software de sistemas de la empresa y se nombró a un nuevo contador, a fin de aliviar un poco esa sensación de desconfianza que tenía con el contador anterior,

seleccionando al nuevo contador a través de un proceso de promoción sobre los colaboradores actuales, es decir que lo seleccionó del personal de Contabilidad que se tenía en ese momento, eligiendo al de mejor actitud, mejores conocimientos contables y conocedor de las diferentes situaciones que había vivido la empresa.

Adicional por este tema de pandemia, es de mencionar que a renglón seguido fallecen los mentores de esta empresa, los padres del gerente y dueño actual, originando una combinación desánimo y frustración, no solo del gerente, sino del personal en general. Esta situación ya personal al interior de los dueños de la empresa hizo que el Gerente actual, tenga que recapitular no solo las líneas administrativas sino toda la producción.

Los bancos comienzan a ejecutar prendas y más documentos que quedaron como garantías de los préstamos contraídos por la empresa en el año 2019. Contrata una persona experta en ventas en esta línea de producción, sin embargo, es tan alta la competencia que la diferencia de los precios entre un ofertante y otro, en ocasiones radica de un centavo de dólar la unidad. Cabe recalcar que la competencia había ganado mercado, inclusive clientes fidelizados con la empresa mención de este estudio, se habían cambiado por mejores precios a la misma calidad.

En el segundo semestre del 2021, al revisar sus estados financieros, realizar los análisis de los respectivos índices, y comparándolos con el año anterior, se observó que la empresa contaba con liquidez aparente, a través de la prueba acida, sin embargo, la realidad indicaba que faltaba sincerar los estados financieros debido que en los mismos tenía una brecha de gastos y de cuentas por cobrar no reales de manera absoluta, producto de deudas contraídas en función del auge que tuvo en años anteriores y que al perder su posición en el mercado, perdió también su poder de negociación. La competencia genera lo que la industria en mención otorgaba a clientes antes de pandemia, Calidad, buenos precios y crédito en sus ventas. Hoy la empresa sin una planificación estratégica, venta solo de contado, e intenta apagar fuego y no solucionar el verdadero problema, el cual es recobrar una verdadera fidelización de sus clientes.

1.3. Formulación del problema

¿De qué manera la planificación estratégica incide en el desarrollo e innovación en industrias del sector plástico?

1.4. Sistematización del problema

➤ ¿De qué manera la planificación estratégica tiene un efecto en el desarrollo e innovación en industrias del sector plástico?

➤ ¿Cómo se encuentra actualmente la planificación estratégica en industrias del sector plástico?

➤ ¿Cómo garantizar que la planificación estratégica alcanzaría el nivel deseado de desarrollo e innovación en la industria del sector plástico?

➤ ¿Cómo estructurar una solución en la planificación estratégica para el desarrollo e innovación en industrias del sector plástico?

1.5. Delimitación del problema de investigación

Esta investigación será en una industria de plástico, ubicada en:

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Ciudad: Guayaquil

Delimitación del contenido en el campo amplio del conocimiento:

1.6. Línea de investigación

Desarrollo empresarial y del talento humano

1.7. Objetivos de investigación

1.7.1. Objetivo general.

Analizar la incidencia de planificación estratégica en el desarrollo e innovación en in del sector plástico.

1.7.2. Objetivos específicos.

- Fundamentar teóricamente la planificación estratégica desarrollo e innovación.
- Determinar la importancia de la planificación estratégica para el desarrollo e innovación para industrias del sector plástico.
- Analizar el nivel de desarrollo e innovación en industrias del sector plástico.
- Desarrollar un plan estratégico orientada a los resultados obtenidos.

1.8. Justificación de la investigación

En esta época de pandemia el sector industrial no fue la excepción, a escala nacional, en sufrir la contracción de sus mercados, para la industria plástica utilizada en este estudio, es de suma importancia resaltar el poder de la negociación en clientes y proveedores, debido que la pérdida de este poder del mercado, “hacen que sus costos de producción sean más difíciles en sostenerlos y vayan perdiendo su participación en el mercado nacional, producto competencias desleales”. (Reyes Matta, 2017)

Según los autores Fernández Ruiz, , Sánchez Bayle, Marciano, & Sánchez Fernández, Carlos (2021):

Organización mundial de la salud, señala, la pandemia mundial inicia en el año 2019, “Existen muchas críticas, también internas, a esta falta de transparencia, entre ellas las recogidas por Ai Weiwei en su documental Coronation, donde se refleja el control estatal chino desde el primer minuto en que la ciudad de Wuhan fue cerrada hasta que el confinamiento se levantó. Allí está registrada la brutal reacción militarizada del Estado chino para controlar a la covid-19” (p. 57).

Este estudio del poder de negociación con clientes y proveedores y su afectación en tiempo de pandemia también son importantes por varios aspectos: primero: debido que la mayoría de los negocios, no solo de esta naturaleza, se vieron obligados a realizar, pactos, alianzas y renegociaciones de sus cuentas por cobrar y pagar con clientes y proveedores en cuanto a precio, tiempo de entrega y calidad de los mismos.

Según el autor, Muñoz Navarro (2018):

Sistemas de comercialización, espacios de consumo y oferta textil en la Valencia preindustrial (1675-1805). Principalmente, los vendedores de segunda mano y los oficios artesanales que comercializaban directamente su producción. Este es el caso de Valencia, donde los gremios controlaron la venta al por menor de tejidos al menos hasta mediados del siglo xvii.⁶⁸ A partir de este momento, los sistemas de venta estable fueron ganando terreno a estos sistemas tradicionales, aunque sin llegar a sustituirlos por completo. (p. 47)

En la mayoría de demanda y la oferta, indica que toda negociación se basa en varios elementos de juego, Oferta/demanda: Clientes / Proveedores, y ese poder de negociación va a depender de la mejor conjugación que tengamos con nuestros clientes y proveedores, así como también con la mayor frecuencia en mantener y sostener los negocios con los clientes y proveedores.

Estos aspectos desde el punto de vista práctico contribuyeron a sincerar los estados financieros, y a determinar nuevos rumbos nuevas metas, inclusive a revisar la misión, a fin de construir una nueva visión, punto de equilibrio y por ende nuevos precios en el mercado.

Este poder de negociación del mercado, también es importante debido que muchos clientes y proveedores no guardan relación directa con un mercado específico de esta investigación, sino que mantienen cierta afinidad con un sector y con otros no, e inclusive en ciertos casos, estos clientes y proveedores eran tan informales que se confiaban grandes entregas solo con la palabra hablada, por lo que fue necesario en tiempo de pandemia, apreciar el mercado y ajustarnos a nuevos clientes y proveedores comprometidos con la empresa en primer lugar, y entre todas las partes a participar del desarrollo contribuyendo a mantener el mercado.

Desde la óptica económica este estudio es de suma importancia, porque no solo que servirá de modelo de soluciones a través de la utilización de las mejores herramientas y estrategias de mercado, sino que debido a estas combinaciones y utilidades de las

mejores estrategias y herramientas se generará nuevas y mejores oportunidades de negociación, las cuales se verán retribuidas en más ventas y mejores ingresos.

1.9. Idea a defender

La incidencia de la planificación estratégica para el desarrollo e innovación para industrias del sector plástico.

1.10. Variables de estudio

- Planificación estratégica.
- Desarrollo e innovación de las industrias pertenecientes al sector plástico.

Capítulo 2 Marco teórico

2.1. Marco teórico

2.1.1 Antecedentes de la investigación

A lo largo de la historia hablar de planificación y planeación nos hace pensar que estos temas datan de tiempos atrás, y es así que todo proceso administrativo o un simple proceso de familiar se debe una organización de los procesos o dedicación de tiempos en pensar que se va a realizar ordenadamente. Y es así, que en los años 1300 A.C. en época de los egipcios se guardaba ya una gran importancia a estos procesos de planificación o denominados procesos ordenados, y como ejemplo tenemos la construcción de las famosas pirámides que obedece a una planificación de tiempos y recursos. Así también tenemos en la cultura china a través de filósofo chino llamado Confucio y sus aportes a la administración pública pues tenemos las famosas murallas chinas. Posteriormente ya tenemos estudiosos en la materia de planificar y orden de procesos como Henry Lawrence Gantt, al cual se le debe el famoso gráfico de Gantt, donde ya se confronta lo que decíamos en líneas anteriores la aplicación a las culturas egipcias y chinas, lo cual era la cotejar actividades y tiempos en mismo marco.

Luego de esta breve introducción a los antecedentes, ya tenemos ya una combinación de pensamientos que obedecen a nuevas exigencias que los mercados de apoco van necesitando y a si tenemos: las planificaciones corporativas, planeación directiva completa, y la planeación estratégica, siendo esta planeación estratégica, por su practicidad y por su combinación entre la teoría expresa y los campos prácticos a nivel del mundo donde se la aplique.

La planificación estratégica es un proceso integral que permite establecer propósitos, estrategias y metas de corto y largo plazo, ya sea de una ciudad, provincia, región, o país. Esta planificación implica la asistencia de diferentes ejecutores o clases de atención quienes se mezclan para la realización de lo establecido.

Por lo tanto, podríamos indicar que la planificación estratégica encaja como “Un proceso estratégico, o un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro”, (D’ Alessio Ipinza, 2008)

La mayoría de empresas y la presente, caso de estudio, no cuenta con una verdadera planeación o planificación estratégica, más bien se ha quedado solo en el papel y cuando se la aplica hace una desconexión total debido que cada departamento la aplica a manera independiente, sin ser inclusiva, verdaderamente nada transparente, siendo difícil de entenderla, poco clara y acompañada de ningún alcances tecnológicos, por lo que hacen mención a todo lo contrario a lo que indican los autores, indicando que deben ser inclusivas, transparente e innovadora o con aplicaciones tecnológicas (Rowlands, Amrollahi &, 2016)

Por lo general la planificación estratégica también guarda relación en cierto modo con poder de negociación con los clientes y proveedor, el cual debe ser un proceso simple de intercambio de un bien o un servicio, que depende de la comunicación, que se podría basar en “cómo aplicar la mejor la estrategia a fin de poder captar el cliente”, que por alguna razón se apartó de la industria. Según indica el autor (Font Barrot, 2018, p. 54)

Nada puede ser tan simple en su definición y tan amplio en su sentido, cada deseo que demanda satisfacción (y todos lo necesitan) es en definitiva una potencial ocasión para que la gente incite en una planificación estratégica orientada a un desarrollo e innovación dentro del proceso de negociación, la negociación depende de la comunicación.

También en este apartado podemos indicar los antecedentes de la Innovación y desarrollo, dicho en otras palabras, de donde proviene este término de Innovación. Lo atenderemos de la siguiente manera como antecedentes históricos, para lo cual nos sustentaremos en un artículo titulado “Innovación, ¿De dónde y cuando se origina?” (Fernandez Hajar, 2019), “La innovación nació con la libertad individual y la seguridad jurídica de protección a las invenciones que se garantizaron por primera vez en el Reino de la Gran Bretaña de la segunda mitad del siglo XVIII.”

Este inicio hacia buscar días mejores lógicamente no data de una década atrás sino de siglos atrás, sin embargo, los procesos de cambios de modelos de producción como fue el paso del esclavismo, al feudalismo, y luego al capitalismo, trajeron consigo un cambio

en el sentir de la gente del agro de la ciudad, al incorporar o innovar maquinarias que disminuyeron tiempos y esfuerzo a la gente que trabaja en el agro. Para efectos este trabajo de titulación podríamos señalar que la innovación dentro de la industria plástica abarca ya la era de las tecnologías, donde la parte industrial en ciertas fabricas quedan reemplazadas por tecnologías que le permiten no solo aumentar la productividad sino disminuir su fuerza laboral. Sin embargo, para este autor del artículo, indica que definitivamente cuando se intenta de utilizar el término innovación, salen a la luz una serie de trabas desde personas que se oponen a los cambio e innovaciones y en otros casos la falta de inversión. Así lo sostiene (fernandez Hajar, 2019)“Para que haya innovación, tiene que haber incentivos, es decir, la posibilidad de hacer dinero con los inventos. Esto solo puede darse en la iniciativa privada y con libertad individual. Además, se necesita un ambiente colaborativo y una población educada en ciencias y tecnología.”.

2.1.2 Importancia de la planificación estratégica

La importancia en la planificación estratégica data desde siglos atrás, todas las personas planificamos, desde lo más sencillo de la sociedad como es una familia, desde algunos puntos de vistas, planifican estratégicamente en ocasiones el trabajador con empleador, padres e hijos, cónyuges, clientes y proveedores, por lo que cada día salen nuevas destrezas y crece la importancia de saber planificar. En muchas ocasiones prestamos poco interés y muy baja importancia a “saber planificar de manera estratégica, inclusive vamos a una negociación sin prepararnos o sin armas a esa negociación, es decir sin una planificación por lo que es necesario siempre a toda negociación asistir con una estrategia”. (Font Barrot, 2018, p. 89).

Según el autor, Matus (1995):

En el campo gerencial, cuando el vocablo «estrategia» da apellido a la planificación, alude a un proceso que tiene como finalidad posicionar a una empresa en el mercado hacia el cual dirige sus productos o servicios. Para efectos de la negociación, se puede definir la estrategia como la parte del proceso relativa al manejo de información sobre actores, objeto y contexto, para crear las condiciones que hagan viable y factible la consecución del objetivo.

La planificación estratégica, es sin duda un proceso que debería contemplarse en toda industria seria, respetada y de altura, la cual desee obtener resultados a corto y mediano plazo. Esta planificación estratégica está inmersa en todos los campos, sin embargo en algunos casos la planificación estratégica obedece a una obligación, la cual dependerá de cómo se identifique la fuerza laboral y el tamaño de la empresa, por ejemplo, cuando observamos en una industria los procesos, evaluaciones, direcciones estratégicas sobre algunas áreas podemos observar indicadores que nos hacen pensar que en esa industria la planificación estratégica es parte de su vida diaria, por tal motivo la planificación estratégica es como parte del convivir diaria. Sin embargo, para efectos de este trabajo de titulación vamos a indicar algunos conceptos y definiciones de planificación estratégica, la cual está vinculada con las empresas de forma natural y la planificación estratégica tiene una vinculación total y natural con todo el proceso de dirección. Hoy en día la planificación estratégica en las industrias se ha convertido en una herramienta fundamental en la toma de decisiones, las cuales sirven como medidor del crecimiento, estancamiento o disminución de sus índices, lo que le facilita a los actuales administradores y gestores de estas planificaciones, que en su mayoría son jóvenes promedian los 30 años, los cuales hacen presencia en cargo estratégicos en las empresas.

Si iniciamos la definición de la importancia de la planificación estratégica separado los conceptos, vamos a revisar primero porque es importante la planificación y su definición.

(Rovere, 2006)” “La planificación es una función inherente al ser humano que se refiere a todas aquellas reflexiones, cálculos y especulaciones realizados, en forma más o menos sistemática, con el explícito propósito de intervenir exitosamente en una realidad dada”.

Pero dentro de esta parte del trabajo de titulación, donde sostener y mantener la importancia de realizar o no una planificación estratégica, podríamos señalar que es mejor mantener una planificación o mantener el alto costo de no realizar una planificación. Para muchas empresas y empresarios, la planificación, como sostengo en líneas anteriores, son rituales que para los nuevos administradores jóvenes las tienen como rituales pocos prácticos y en algunos casos generadores de confusiones y pérdidas de tiempo. Estos

conceptos y definición de la planificación son sin duda referentes a la planificación tradicional, sin embargo, son estas también, la crisis de esta planificación tradicional el inicio del crecimiento de la planificación estratégica de hoy en los campos empresariales y otros muy cercanos a la administración.

Las industrias hoy en día se mueven vertiginosamente, desde varias aristas, y muy probablemente esos cambios son perpetuos y seguidos, y pensar que todo en planificación suena como cuesta arriba, es posible aplicar la administración y por ende la planificación estratégica en todo campo industrial. Debido a esto que las industrias marcan hitos o pautas, establecen planes y metas, objetivos fines, que luego se convierten en planeación o planificaciones estratégicas que la acoplan a los diferentes entornos, con el fin de hacer a la industria, sustentable y sostenible en el tiempo.

Según el autor, Palacios Acero (2016):

La importancia de la planificación estratégica radica en que sin esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar a las personas y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan, una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. La planificación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir.

Desde un punto de vista de la información, la planificación estratégica, abarca más el campo de acción, debido que la información, procesos y los tiempos, son la base histórica por la cual la planificación juega un papel importante en la vida de las industrias y de todo el aparato generador de divisas de la economía de un país.

La planificación estratégica, corresponde a una serie de procesos, información y tiempos lo que traiga consigo una demanda del uso de estas variables a fin de que pueda definir cronogramas de actividades presentes y actividades a corto, media y algunas a largo plazo, todo esto con el fin de lograr o llevar a cabo los objetivos generales y objetivos específicos de toda industria, u organización o empresa.

La planificación puede aportar a construir lugares de intercambio participativo para que los propulsores del desarrollo, gestionados por la industria, puedan elaborar una narrativa sobre la sostenibilidad y una visión participativa del futuro cercano. La planificación estratégica acompañada del desarrollo e innovación debería fortalecerse, en especial respecto de las inversiones que realice cada empresa o cada industria. Como también lo señalamos en líneas anteriores, cuando se habla de innovación es sinónimo de inversión y de cambios a fin de construir escenarios de futuros probables y potenciar su apropiación social en alianza con el sector académico, el sector comercial y la sociedad en general. Así también, deberán fortalecerse las oportunidades en las industrias donde el rol de la fuerza laboral en los procesos de innovación juega un papel importante, debido que esta fuerza laboral será capacitada para poner en práctica los procesos de innovación y desarrollo.

Para Ortega & Larrañaga (2018):

La planificación busca formular una estrategia que ayude a ampliar todo lo que consiste en la empresa”, pues para conseguir el éxito de la industria existen tres etapas para la planificación estratégica: se formula un plan estratégico, implementar la estrategia, y por último evaluar si esta funcionado correctamente dicha estrategia. Formular un plan estratégico: Consiste en la misión, visión, Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) (¿de qué?) para desarrollar la estrategia. Implementación: Es la ejecución del plan que son todas las posibilidades para lograr la estrategia que se formuló, Evaluación: Saber si el plan estratégico funciona a mediano plazo en algunos casos y a largo plazo o en un tiempo adecuado para otros, también se puede observar si los factores internos o externos son adecuados para que el plan de estrategia funcione adecuadamente. Estas definiciones las veremos más adelante en los capítulos 3 y 4 de este trabajo de titulación.

En resumen, la importancia de la planificación estratégica en los momentos actuales juega un papel importante para todos tipos de empresas en el cual representa un margen de competitividad y aportando a las arcas fiscales a través del pago de sus impuestos, contribuyendo directamente a la economía del Ecuador, debido también a su contribución como fuentes generadoras de empleos.

2.1.3 Fases de una planificación estratégica

Para el presente estudio, y por la practicidad de sus elementos, la planificación estratégica guarda varias fases, las cuales tienen una estrecha relación, básicamente con elementos de entorno como son los clientes y proveedores, el poder de negociación intrínseco, el mercado, las industrias, etc., y su relación con el desarrollo e innovación.

Para el destacado profesor de la Harvard Business School, la planificación estratégica tiene 4 etapas fundamentales o pilares en las cuales se sustenta toda ella, las cuales son:

- Análisis del entorno
- Formulación
- Programación
- Ejecución

Análisis del entorno: Las dimensiones de los cambios económicos, sociales, culturales políticos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos, justifican la necesidad de análisis de entorno efectivo, permitiendo a las organizaciones o instituciones formular y ejecutar estrategias en forma idónea, mediante la evaluación de circunstancias que rodean las tendencias, hechos, así como la forma en que ellas producirán un impacto significativo sobre la empresa. (ANA, 2011)

El mercado sin duda es el campo de batalla donde mantenerse en él, y en tiempo de pandemia, es la tarea más desgastante de los departamentos administrativos y comerciales de la mayoría de las organizaciones, los cuales han generado una serie de situaciones especiales de negociación en el mercado con el fin de mantenerse en él, con precios competitivos y sobre todo manteniendo la calidad de su producto tal como lo indica: (Reyes Matta, 2017).

Formulación: La formulación de la planificación estratégica es un procedimiento analítico que asiste a las organizaciones a definir sus objetivos y a seleccionar sus estrategias o cursos de acción que les aceptará reducir riesgos y aprovechar las oportunidades del entorno. En esta etapa de la de la planificación de la planificación estratégico como es la formulación, competencia, la fidelidad, el desarrollo y la innovación se convierten en las variables más determinantes en el momento de decidir a quién comprar o vender, sin embargo, esa competencia desleal, con productos de menor calidad, con un mercado saturado y con escases de dinero el mercado, hacen que la competencia se vuelva agresiva, desleal.

Al respecto de esta competencia desleal, el autor (Cuñat Edo, 2010) en su libro titulado, “Competencia desleal y protección de los consumidores, señala que la competencia desleal, está ligada a un desorden de la sociedad”.

En esta parte donde se habla de fidelización, es importante considerar que esta confianza se irrespeta o no se aplica debido que se enfrenta con un mercado desleal, incluso lleno de relaciones de engaño y manipulación.

“Las relacionadas con el engaño y la manipulación de percepciones y expectativas que examinamos en este capítulo. Las que pretenden reducir el terreno de autonomía del otro, que llamaremos modelos de sumisión” (Font Barrot, 2018, p. 147)

Programación de la planificación: La planificación estratégica no es tomar decisiones futuras, esta se trata de realizarla con una programación de posibles eventos o sucesos futuros, pero esas decisiones, se deben basan en formular estrategias maestras y de programas. Para la empresa objeto de este estudio, es importante la programación de la planificación y que ésta sea incorporada en la fidelización de sus clientes en el esquema comercial de la empresa, sin embargo, en esta pandemia, originó una pérdida significativa de clientes. Siendo el eje motor de esta empresa sus clientes, por lo será siempre de mucha importancia la fidelización con sus clientes y proveedores. Ante este comentario, el autor (Schnarch Kirberg, 2011), señala: “Mantenga informado al cliente sobre lo que usted ha hecho” en su

libro marketing de fidelización, y recomienda lo que esta empresa y de manera general deberían realizar para mantener una fidelidad con sus clientes.

El poder de negociación en el mercado industrial dedicado al plástico cada día es más estrecho esa brecha de confianza. Para contar con el poder en una negociación, es necesario establecer redes de confianza, realizando promociones, receptando una lluvia de ideas, y sobre todo canalizar vías de comunicación directa cliente proveedor. La construcción de estas vías o de estos canales de comunicación directa soportarán la sostenibilidad de estas negociaciones en el tiempo. Sin embargo, estas negociaciones no solo dependerán de nosotros mismos, sino de otras personas, tal como lo indica el autor (Font Barrot, 2018, p. 35)

Innovación y Desarrollo:

La Innovación: Hoy en día la mayoría de las empresas, por no decir todos de manera general, están conscientes que la Innovación y el desarrollo, son variables que deben tener determinados en sus costos de producción y en la administración de la empresa. Esta Innovación en el sector de la industria plástico, abarca varios ámbitos de la industria general como, por ejemplo: En la agricultura, en la industria automotriz, el plástico en la aviación, el plástico posconsumo en la construcción, etc. Esta innovación de la industria plástica y su debida vinculación con otros grupos económicos, hacen de estos sectores una economía circular, debido que la única limitación para los diseñadores o creadores de productos es su imaginación. Los plásticos, según este experto: "Rafael Zapata", en su blog de Grandes innovaciones en la industria del plástico, sostiene que: El plástico es un material que ha revolucionado el mundo desde su origen, ha permitido la creación de grandes inventos y ha logrado numerosas transformaciones en la humanidad (Zapata, 2022)

La innovación no solo mejora los procesos internos en cada empresa del sector plástico, sino que, a su vez, el producto plástico innovado implementado o sumado al

proceso de cada sector, genera nuevas posibilidades de ingresos. Esta innovación, debe hoy velar, que se conlleve a una mayor y mejor producción y productividad, las cuales deben a su vez deben obedecer a que este producto final sea lo más amigable al medio ambiente, lo que se sugiere que esta innovación apunte a la reutilización de esos plásticos y que sean biodegradables otros.

Otros sostienen que la industria del sector plástico en época de pandemia tuvieron un repunte de sus cifras en cuanto al incremento de fabricación, sin embargo este incremento fue producto que en época de pandemia los controles de calidad no se realizaron, de hecho la organización mundial de la salud, indica que " La contaminación plástica afecta de manera desproporcionada a personas, grupos y pueblos en situaciones vulnerables, pone en riesgo sus derechos básicos, salud y bienestar, y planteará obstáculos sustanciales para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, asegura un nuevo informe publicado este martes por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la ONG *Azul*. " (NACIONES UNIDAS, 2021) (ABC, 2021)

En las industrias del sector plástico, como en la mayoría de los sectores, la Innovación va de la mano con el desarrollo de la empresa, sin embargo, la innovación va primero que el desarrollo. Para unos autores el desarrollo va primero que la innovación, sin embargo, el tiempo ha otorgado la razón que primero se debe invertir en la innovación, sean estos cambios de tecnología, incorporación de procesos o implementación de normas y certificaciones, todas estas mejoras consideradas innovadoras son de una u otra manera pasos para que llevaran a la empresa por el camino del desarrollo.

La innovación, es sinónimo de inversión, no obstante, debemos realizarnos una pregunta, que tanto la empresa en estudio está dispuesta a invertir en innovación de procesos en las empresas manufactureras nacionales en función de: El tamaño de la organización, el origen del capital invertido, y las fuentes de ideas. Este estudio se centra en la posibilidad de establecer el impacto de la inversión en la innovación para la gestión de procesos industriales y la contratación personal cualificado, sobre los cambios de producción que definen el progreso de la empresa o industrias del sector plástico.

Desarrollo: El desarrollo de las industrias del sector plástico, no pueden ser la excepción de la fórmula $I+D=i$, que no es otra cosa que la investigación más el desarrollo es igual a la innovación. Efectivamente la industria plástica investiga, genera empleo y exporta en medio de desafíos. Según Aseplas, Asociación Ecuatoriana de plásticos, el sector este compuesto de unas 600 empresas de las cuales solo 120 pertenecen a la Asociación y de estas su mayoría está situada en Guayaquil. La industria representa el 1.2 de PIB nacional, generando 19.000 empleos directos 120.000 indirectos produciendo 500 mil toneladas anuales. Con estos datos podemos sustentar que (Asepls, 2018) “Nuestro sector cree en el Ecuador, por lo que no solo hemos invertido recursos económicos, también hemos sido protagonistas en procesos de innovación y tecnología”, añade el vocero.

El desarrollo empresarial interactúa con diferentes elementos con los que el empresario o el industrial de hoy puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Procesos o cualidades como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación, son así parte de un todo. Es así que este trabajo de investigación, éstas marcaron en la empresa caso de este estudio, una marca indeleble que a su vez tiene un costo alto en el plano personal. Es un concepto de equidad con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano.

Alcanzar un desarrollo empresarial le permitirá al empresario de una Pyme aprovechar las oportunidades que se le presentan a la empresa en un entorno globalizado, sin embargo, este aprovechamiento, vinculado con el desarrollo siempre guardará con la innovación y los cambios que el mercado proponga para cada ocasión. Es decir, lo que hoy denominemos Innovación y desarrollo es muy probable que las condiciones en futuro no sean iguales, ni las circunstancias tampoco, debido que la innovación y el desarrollo, aunque van de la mano, es muy probable que la innovación lleve siempre una ventaja o un repunte diferente.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Definición de Planificación estratégica

La planeación, planificación, la estrategia, el desarrollo e innovación hoy en día juegan un papel importante en el crecimiento del sector industrial plástico, y es así que a tal punto los márgenes de confianza de los clientes y proveedores radican en ocasiones no solo en el precio de venta de cada cliente, sino en otros aspectos como el tiempo de entrega, el crédito otorgado.

Según Ander (2007)

La estrategia es aquella definida como: el conjunto de procesos llevados a cabo dentro de una organización y en entorno o mercado al que pertenece, esta parte los objetivos fijados estos pueden ser a corto plazo, mediano o largo plazo, para después seguir una serie de eventos o estrategias para darle cumplimiento a los objetivos precisamente establecidos siguiendo directrices que permiten darle la razón de Ser de la empresa.

Según (Roche, 2007) señala que la “Planificación estratégica es aquella que se realiza para anticiparse o para aproximarse al futuro en el presente para poder prepararse y formar escenarios y que ayuden a dar forma a las ideas y objetivos”.

Según el autor Guell (2018)

La estrategia es utilizada de manera habitual para referirse en diversidades de argumentos, al principio esta se la utilizaba para términos militares y en la diplomacia hace aproximadamente medio siglo. Con el pasar del tiempo se ha empezado a generar nuevos términos de interpretaciones, todos son válidos por caber dentro de la generosidad, por lo tanto, podríamos decir que son una serie de eventos llevados a cabo para cumplir un fin.

Existen muchos conceptos y definiciones referente a planificación, y a pesar de su corto contenido, la más practica es la del autor Fayol que indica; La planeación o planificación es “Visualizar el futuro y trazar el programa de acción”. Henry Fayol. Según otros autores, destacan que la planificación se la puede ubicar como una ciencia la cual al ser aplicada abre camino al establecer metas u objetivos para su respectivo cumplimiento, siendo esta la idónea para dirigir los procesos.

Según Murcia Cabra (2015)

El reto más importante que se superó fue el de obtener que la creatividad y la innovación como procesos dinámicos se vincularan con el desarrollo empresarial (creación y fortalecimiento de empresas). Esto ha llevado al desarrollo a nivel nacional e internacional de un proceso de enseñanza aprendizaje en el que se privilegia el desarrollo de la imaginación (.....)

2.2.2 Desarrollo e Innovación en la industria plástica.

Hoy el desarrollo e innovación van de la mano con la investigación, de hecho, ya muchas industrias a nivel mundial guardan en sus presupuestos una línea para la investigación y desarrollo, las cuales van asociadas a la tecnología y el desarrollo. Sin embargo, este desarrollo va vinculado con la planificación o planeación y a su vez ambas datan de tiempos milenarios. Esta analogía un poco teórica se pone en práctica en cada industria, y para la empresa caso de este estudio no es la excepción. De aquí desprendemos algunas definiciones que constituyen los conceptos más importantes dentro de este de la industria plástica

Planeación o Planificación estratégica: Si bien es cierto que, técnicamente planear es un evento antes de la planificación, planear es trazar un plan, o tener varios objetivos y e indicar e iniciar un camino a seguir. Sin embargo, la planificación son los esfuerzos que se realizan a fin de cubrir metas o fines y hacer realidad diversos propósitos se encuadran dentro de una planificación. Este procedimiento presiona en cumplir una serie de pasos que se marcan en un momento inicial, para lo cual algunos de ellos que elaboran una planificación emplean diferentes técnicas y situaciones.

La planificación, la planeación o el planeamiento, es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Otras definiciones, más precisas, incluyen «La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los

factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos». Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes. A continuación, detallo una serie de definiciones de diferentes autores que se han pronunciado con alguna que otra definición de planificación estratégica y entre ellas tenemos:

- a) Definición de Stoner, 1996: «Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas»
- b) Definición Ortiz: «Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos»
- c) Definición Sisk: «Es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan»
- d) Definición de Goodstein, 1998: «Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción»
- e) Definición Ackoff, 1981: «La planificación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción»
- f) Definición de Murdick, 1994: «Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse»
- g) Definición Cortés, 1998: «Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado» (Cortés, 1998).
- h) Definición Jiménez, 1982: «Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo.»
- i) Definición Jiménez, 1982: «La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos»
- j) Definición Terry, 1987: «Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales»

Desarrollo de la industria: Para entrar en la definición de la palabra desarrollo de la industria, debemos tener claro que la palabra desarrollo realmente obedece a una pluralidad de conceptos, lo que hace que en algunos casos tengamos controversia en su definición, más aún cuando se trata de realizar alguna definición de palabras compuestas como, por ejemplo, desarrollo industrial, desarrollo sostenible, etc. En algún caso se asocia al crecimiento de la industria, en otros casos a la vinculación de nuevas tecnologías. En otros casos la palabra desarrollo se la asocia al crecimiento cualitativo y en otros al crecimiento cuantitativo, lo que reduce a las personas en meros consumidores. Estas breves definiciones de desarrollo en la industria la aterrizamos y lo sustentamos por lo indicado el autor Isis Gómez López en su libro titulado Desarrollo sostenible.

Según: López (2020)

Por el momento, lo primero y más importante, es diferenciar el verdadero desarrollo del desarrollismo, ya que siempre se ha utilizado el concepto de desarrollo con fines de desarrollismo, siendo esta última la que en realidad debería ser utilizada para referirse a las distintas concepciones y estrategias que, en general, encaminan las grandes políticas económicas en la segunda mitad del siglo XX: producir más, consumir más y aceptar, más y mejor.

Crear, cambiar e innovar en el sector plástico: Partiendo del concepto teológico cristiano, todo fue creado por Dios, libro de Genesis, Conferencia Episcopal(2014)

Todo ha sido creado por Dios, lo creado se cambia de forma o se añade algo. Cambiar es el proceso de transformar una materia en otra por composición o por añadidura de los mismos componentes. Al pensar tomamos lo creado, cambiamos su forma y a esto le añadimos formas de hacerlo más rápido, o mejorar su imagen a estos procesos los podemos denominar innovar el proceso anterior o los productos innovarlos.

La industria plástica no es la excepción, de hecho, es uno de los sectores que combinó esa creación tradicional del plástico y transformación de los mismos

con muchas más formas de innovación, añadiendo tecnología de punta como la incorporación de maquinarias contadoras de etiquetas, laminados especiales, fundas al vacío, etc.

Creatividad e Innovación: Según Murcia Cabra (2015)

El reto más importante que se superó fue el de obtener que la creatividad y la innovación como procesos dinámicos se vincularan con el desarrollo empresarial (creación y fortalecimiento de empresas). Esto ha llevado al desarrollo a nivel nacional e internacional de un proceso de enseñanza aprendizaje en el que se privilegia el desarrollo de la imaginación (.....).

Polietileno: Se conoce como polietileno (PE) o poli metileno al más simple de los polímeros desde un punto de vista químico, compuesto por una unidad lineal y repetitiva de átomos de carbono e hidrógeno. Se trata de uno de los materiales plásticos de fabricación más económica y simple, por lo que se generan aproximadamente 80 millones de toneladas anuales en el mundo entero. Viene de la palabra polímero que no es otra cosa que materiales o ingredientes que se utilizan en la fabricación en las construcciones. Por primera vez apareció en 1898 como un accidente sin embargo no fue hasta el año de 1933 en que se lo sintetizó. (Ucha, 2013)

Polietileno de baja densidad: Es tipo de plástico o materia prima es proveniente del mismo polietileno, sin embargo, poseen características mucho más flexibles. Esta flexibilidad que caracteriza al polietileno de baja densidad PEBD/LDPE lo convierte en un material ideal para la fabricación de bolsas y sacos de plástico (tanto de supermercado como de basura) así como para la elaboración de film transparente, tanto doméstico como industrial. A pesar de ello, su nivel toxico es sumamente mayor al plástico de alta densidad, producto que emite gases de metano y etileno, nocivos para la salud humana. (Méndez-Bautista*, 2010)

Polietileno de alta densidad: El polietileno de alta densidad es químicamente el más cercano en estructura al polietileno lineal. Consiste sobre todo en moléculas no ramificadas con muy pocos defectos que dañen su linealidad.

El HDPE, es el producto de la polimerización del etileno, incluye tanto a los homopolímeros del etileno y los copolímeros de olefinas. Las resinas de alta densidad del polietileno tienen típicamente densidades de aproximadamente 0.94-0.97 g/cm³. Debido a su muy bajo nivel de ramificación, en ocasiones se refiere al polietileno de alta densidad como polietileno lineal. (Moreno, 2006)

Extrusora: La extrusora juega un papel importante en el proceso de producción del producto final, debido que un alto porcentaje de la producción y producto terminado dependerá de este proceso, que es la transformación del polietileno, mediante un proceso de extrusión, inyección moldeo, hasta el producto final. Tal como lo indica el libro Tecnología de los polímeros, (Beltran, 2010).

Puntos de Inyección: Junto con la llegada del plástico también ingresa el punto de inyección que se adhieren en tres módulos o estados, tales como: La unidad de inyección o plastificación. La unidad de inyección plastifica e inyecta el polímero fundido; la unidad de cierre; La unidad de Control, También se dice que el proceso de inyección de plásticos consta de cuatro etapas: la sujeción, la inyección, el enfriamiento y la eyección, (Saul & Yañez Flores, 2014)

Mercado: El mercado es el conjunto de: 1) compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para comprar o adquirir, los cuales constituyen la demanda; y, 2) vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta. Ambos, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado. (Laura Fisher y Jorge Espejo, 2018).

Nicho de Mercado: Según (Kotler, 2001) “un nicho es un grupo de consumidores aún más estrecho que un segmento de mercado y cuyas

necesidades se encuentran insatisfechas. Ejemplo de nichos son las revistas dirigidas a diferentes etnias, géneros y orientaciones sexuales”.

Cliente: “es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios” (Thompson, 2009).

Producto: "Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea". (Stanton, 2009).

Molde: La extrusión de plásticos es un proceso industrial, en donde se realiza una acción de prensado y moldeado del plástico, que, por flujo continuo con presión y empuje, se lo hace pasar por un molde encargado de darle la forma deseada. (CARLOS, 2011).

2.3 Marco Legal

Considerando que el desarrollo de la normativa a nivel nacional para regular a la degradación de los productos plásticos y en el caso de las fundas, y con el fin de promover el uso responsable de los términos como degradable, biodegradable, etc., en la rotulación de las bolsas o productos plásticos, para evitar confundir a la opinión pública y consumidores en general, se pretende que toda la comunidad este al tanto de estas normas según lo señalan las políticas para la gestión integral de plásticos en el Ecuador, según acuerdo ministerial # 19 , registro oficial número 218 del 3 abril 2014, emitido por el Ministerio del ambiente en el año 2014, el cual sigue vigente.

2.3.1 Ley Orgánica Racionalización, Reutilización Y Reducción De Plásticos.

En su artículo # 3: Señala textualmente:

“Objetivos de la Ley. Esta Ley orgánica tiene como objetivos:

- a) Reducir progresivamente, en origen, los plásticos de un solo uso que se disponen en el mercado nacional.
- b) Incentivar la reducción en la generación de residuos plásticos y su aprovechamiento mediante su reutilización y el reciclaje o industrialización.
- c) Promover la disminución de contaminación por residuos y desechos plásticos, especialmente en quebradas, ríos, mares, lagos, lagunas y en el sistema nacional de áreas protegidas.
- d) Fomentar el remplazo del uso de plásticos de un solo uso por envases y productos biodegradables.”

Dentro de la política integral del uso del plástico, en el acuerdo Ministerial # artículo # 19, acuerdo expedir con fecha 04 de abril 2014: en su título III, del consumo de productos plásticos:

“Art. 10: Los efectos negativos sobre el ambiente dependen de los hábitos y acciones de las personas, por lo que las entidades de gobierno competentes deben unir esfuerzos para la efectividad de proyectos de concientización para reducción de la contaminación por residuos, incluyendo plásticos, a través de la promoción de una cultura de consumo responsable.

En cuanto a los aranceles, existe un apartado respecto a la partida 3195 que hace referencia a la importación de desechos plásticos. (TORRES, 2021)

2.3.2 Ley De Gestión Ambiental

La ley de gestión ambiental, regula que las empresas brinden un ambiente a sus colaboradores, trabajadores en general, libre de contaminación, de tal manera que en su título VI, de la protección de los derechos ambientales, señala:” Art. 41.- Con el fin de proteger los derechos ambientales individuales o colectivos, concédase acción pública a las personas naturales, jurídicas o grupo humano para denunciar la violación de las normas de medio ambiente, sin perjuicio de la acción de amparo constitucional previsto en la Constitución Política de la República. Art. 42.- Toda persona natural, jurídica o grupo humano podrá ser oída en los procesos penales, civiles o administrativos, que se inicien por infracciones de carácter ambiental, aunque no hayan sido vulnerados sus propios derechos. El presidente de la

Corte Superior del lugar en que se produzca la afectación ambiental será el competente para conocer las acciones que se propongan a consecuencia de esta. Si la afectación comprende varias jurisdicciones, la competencia corresponderá a cualquiera de los presidentes de las cortes superiores de esas jurisdicciones. ”

CAPITULO 1: DE LAS ACCIONES CIVILES, también tenemos las sanciones administrativas civiles sobre las personas naturales o jurídicas que infringen con la ley ambiental, y dice textualmente: ” Art. 43.- Las personas naturales, jurídicas o grupos humanos, vinculados por un interés común y afectados directamente por la acción u omisión dañosa podrán interponer ante el juez competente, acciones por daños y perjuicios y por el deterioro causado a la salud o al medio ambiente incluyendo la biodiversidad con sus elementos constitutivos. Sin perjuicio de las demás acciones legales a que hubiere lugar, el juez condenará al responsable de los daños al pago de indemnizaciones a favor de la colectividad directamente afectada y a la reparación de los daños y perjuicios ocasionados. Además, condenará al responsable al pago del diez por ciento (10%) del valor que represente la indemnización a favor del accionante. Sin perjuicio de dichos pagos y en caso de no ser identificable la comunidad directamente afectada o de constituir ésta el total de la comunidad, el juez ordenará que el pago, que por reparación civil corresponda, se efectúe a la institución que deba emprender las labores de reparación conforme a esta ley. En todo caso, el juez determinará en sentencia, conforme a los peritajes ordenados, el monto requerido para la reparación del daño producido y el monto a ser entregado a los integrantes de la comunidad directamente afectada. Establecerá además la persona natural o jurídica que deba recibir el pago y efectuar las labores de reparación. Las demandas por daños y perjuicios originados por una afectación al ambiente se tramitarán por la vía verbal sumaria. ”

2.3.3 Ley Para Fomento Productivo, Atracción Inversiones Generación Empleo

La ley de fomento productivo, atracción inversiones generación empleo, el sector agroindustrial no es la excepción de estos beneficios de exoneración.

Reformas de la Ley de Régimen Tributario Interno Art. 35.- En la Ley de Régimen Tributario Interno, efectúense las siguientes reformas, en el inciso n, indica:

Sector agrícola; producción de alimentos frescos, congelados e industrializados; d. Petroquímica y oleo química; f. Turismo, cinematografía y audiovisuales; y, eventos internacionales.- Este beneficio se aplicará en los términos y condiciones previstos en el Reglamento; j. Exportación de servicios.- Este beneficio se aplicará en los términos y condiciones previstos en el Reglamento; k. Desarrollo y servicios de software, producción y desarrollo de hardware tecnológico, infraestructura digital, seguridad informática, productos y contenido digital, y servicios en línea; l. Eficiencia energética.- Empresas de servicios de eficiencia energética; m. Industrias de materiales y tecnologías de construcción sustentables; **n. *El sector industrial, agroindustrial y agro asociativo.* - Este beneficio se aplicará en los términos y condiciones previstos en el Reglamento;** y, ñ. Los sectores de sustitución estratégica de importaciones y fomento de exportaciones, que mediante Decreto Ejecutivo determine el presidente de la República, con base en las recomendaciones que para el efecto emita el Consejo Sectorial de la Producción.

2.3.4 Certificaciones y Acuerdos relacionadas con el plástico.

Según la universidad continental de Perú, sostiene que ISO 9001 es una norma de sistemas de gestión de la calidad (SGC) que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una organización debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar sus productos y servicios.

Considerada como un referente mundial, la norma ISO 9001 fija principios fundamentales de gestión de calidad que ayudan a las organizaciones a controlar y mejorar su rendimiento y conducirlos hacia la eficiencia, la excelencia de sus productos y la optimización de su servicio al cliente. Estos principios son: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal,

enfoque basado en los procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en la toma de decisiones y las buenas relaciones con el proveedor.

Al implementar y certificar sus talleres y laboratorios, la Universidad Continental asegura que los procesos que se desarrollan en estos espacios son los más adecuados; demuestra además que realmente está comprometida con la calidad de su servicio y la mejora continua.

Certificados Bpm

Las buenas prácticas de manufactura (BPM) son los principios básicos y prácticas generales de higiene que garantizan que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas para disminuir los riesgos inherentes a la producción. (Agencia nacional de regulación, 2021).

Acuerdos Relacionados Con El Plástico

Convenio sobre la contaminación por plásticos hacia un nuevo acuerdo global con un enfoque de gobernanza de múltiples capas que aborde la contaminación por plásticos. A continuación, algunos acuerdos, convenios y resoluciones referente a normar los desechos de plásticos;

- Resolución 1/6: Desechos plásticos y micro plásticos marinos (2014)
- Resolución 4/6: Basura plástica y micro plásticos marinos (2019).
- Resolución 3/7: Basura y micro plásticos marinos (2017).
- Resolución 4/6: Basura plástica y micro plásticos marinos (2019).

Capítulo 3 Metodología y Análisis de Resultados

3.1. Enfoque de la investigación

Enfoque Mixto: El enfoque utilizado en el trabajo fue el método mixto, es decir parte cuantitativo y parte cualitativo, debido que se procedió con los análisis de las encuestas y entrevistas, el cual fue dirigido básicamente a los gerentes o dueños de estas fábricas pequeñas.

Enfoque Cuantitativo: El enfoque de este trabajo se basó, también, en la cantidad de muestras o ítems, enfoque de la investigación, debido que en nuestro sector e industria objeto de estudio, se pretendió intencionalmente delimitar la información.

Enfoque Cualitativo: El enfoque cualitativo se fundamentó con datos calificativos, que caracterizaron el tema de la tesis en mención, es decir buscábamos elementalmente, de la dispersión o expansión de la fuente de la información.

3.2. Tipo de investigación

Descriptivo: La investigación descriptiva analizó las características de una población o fenómeno sin entrar a conocer las relaciones entre ellas. La investigación descriptiva, por tanto, lo que realizó fue definir, clasificar, dividir o resumir. Por ejemplo, mediante medidas de posición o dispersión. se encargó de puntualizar las características de la población que se estaba estudiando. Esta metodología se centró más en el “qué”, en lugar del “por qué” del sujeto de investigación.

Este tipo de investigación descriptiva se la aplicó en la investigación realizada en la industria plástica, con el fin de definir y demostrar, la problemática originada por la falta de fidelidad en los clientes que guardaba esta industria.

3.3. Métodos y técnicas utilizados

Método Inductivo: Se observó los hechos que se desarrollaron en este sector de la industria plástica, se procedió a la clasificación por tipo de fabricación de sus productos,

ítems por ítems, y de acuerdo con cada presentación y a cada espesor, de acuerdo con la comparación de precio de sus productos.

TÉCNICAS:

Las técnicas que se utilizaron en la investigación fueron: Encuesta y entrevista

Encuesta: se dirigió la encuesta a 12 vendedores empresas de plástico con producción inferior a 200 TN, equivalente al 90% de la empresa tomada como modelo y otros del sector de plástico.

La encuesta se basó o se fundamentó en un grupo de preguntas seleccionadas previamente analizadas, con el fin de identificar la problemática puesta en las variables.

Se procedió con un tipo de entrevistas estructurada o cerrada con preguntas específicas, formuladas precisamente para el gerente de la empresa y un gerente adicional de una competencia. Estas preguntas fueron realizadas y antes estudiadas con el fin de identificar en que variable está la problemática y que pregunta fue la de mayor incidencia en la búsqueda de las soluciones.

Entrevista: se empleó un modelo preliminar de preguntas semi estructuradas, con el fin de delimitar las preguntas y sus respuestas al objetivo de descubrir o encontrar la solución al problema encontrado.

3.4. Población

Las 5 menores industrias de fabricación de rollos de fundas plásticas, de la ciudad de Guayaquil, vía Daule.

3.5. Muestra

La muestra fue intencional y no probabilística. Se seleccionó a una empresa de la industria plástica ubicada en el km. 11.5 de la vía Daule, con una producción menor o igual a 200 toneladas mensuales.

La empresa en mención fue tomada como muestra, debido que fue la que proporcionó más información, y adicional brindaron todo el apoyo de datos y fuentes para lo desarrollado en el estudio, debido que, en el sector geográfico ubicado, pocas eran las empresas que colaboraban abiertamente información por el grado de inseguridad que se vivía en la ciudad de Guayaquil.

3.5.1. Descripción de la muestra

Para elaborar el estudio se tomó datos, criterios y series de comentarios de 12 colaboradores, entre ellos estaban vendedores de los cuales 10 eran de la misma empresa actual de estudio y 2 de otras del mercado. El propósito de esta encuesta fue estandarizar el proceso de preparación de una planificación estratégica, así como también fueron:

- Medir la relación Comercial
- La periodicidad de ajustes de las planificaciones
- La frecuencia de capacitación la fuerza de ventas
- Frecuencia de reuniones de planificación
- Razón por la que los clientes no guardan fidelización
- El desarrollo e innovación como incide en su empresa
- Ahorro de tiempo, usando planificaciones
- La importancia de aplicar los componentes de desarrollo e innovación en su empresa
- Periodo de cierre de ventas.

A fin de que la muestra sea lo más exacta posible se buscó la mayoría de los vendedores que participaron en la encuesta que sean de empresa plástica eje de este estudio. Esa mayoría representó a 10 vendedores de 12 encuestados, lo que equivalió a mayor al 90% de la muestra.

3.6. Análisis, interpretación y discusión de resultados

3.6.1. Presentación de resultados.

Los siguientes resultados que se presentaron, estaban basados en el levantamiento de información en campo, es decir en la empresa plástica objeto de estudio, tanto a los gerentes o propietarios, como la personal operativo o fuerza de ventas, para ambas técnicas utilizadas.

3.6.2. Análisis de los resultados de la encuesta

Según la técnica empleada denominada encuesta, la cual fue aplicada al presente estudio, y se obtuvo los siguientes resultados palpables:

1. ¿Cuál es la relación comercial que mantiene con sus mejores clientes?

Tabla 1

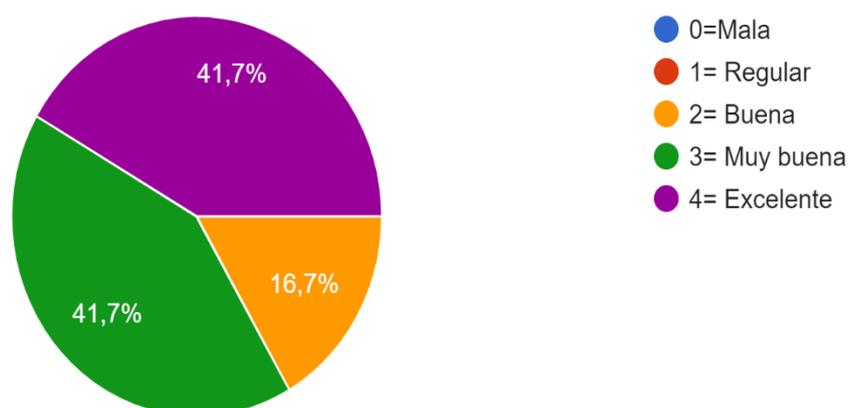
Relación comercial que mantiene con sus clientes

Escala	Total	%
Buena	2	16.62%
Muy Buena	5	41.69%
Excelente	5	41.69%
	12	100%

Elaborado por: Montenegro (2022)

Figura 1

Relación comercial que mantiene con sus mejores clientes.



Elaborado por: Montenegro (2022)

Análisis: 41.7 % Excelente, 41.7 % muy buena, 16% buena, sin resultados regular y mala.

Interpretación: Este resultado demostró que la relación comercial entre los vendedores y sus mejores clientes era muy buena y excelente, lo que evidenció que la falta de fidelización no era por la falta de una relación por comercial, debido que manejaban un excelente proceso de estandarización de preparar una planificación estratégica.

2. ¿Con qué periodicidad se realizan ajustes a planificación de ventas?

Tabla 2

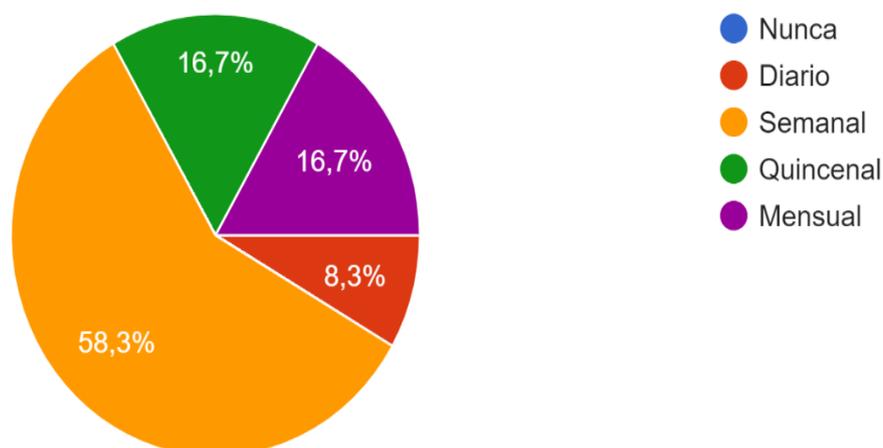
Periodicidad que se realizan ajustes a la planificación de ventas

Escala	Total	%
Diario	1	8,33%
Semanal	7	58,33%
Quincenal	2	16,67%
Mensual	2	16,67%
	12	100,00%

Elaborado por: Montenegro (2022)

Figura 2

Periodicidad de ajustes a la planificación de ventas.



Elaborado por: Montenegro (2022)

Análisis: 58.3% Semanal, 16.7% Quincenal, 16.7 % Mensual, 8.33% Diario.

Interpretación: Las cifras comprobaron que más de la mitad de los vendedores encuestados, realizaban ajustes a sus planificaciones de las ventas, con frecuencia semanal, mientras que otros mantuvieron la realización de sus ajustes con frecuencia quincenal y mensual con un porcentaje del 16.7 % cada uno. Y un mínimo de vendedores correspondientes al 8.3% realizaban sus ajustes de manera diaria. Estos ajustes a las planificaciones fueron semanales y descartaban en primera instancia que la falta de fidelidad de sus clientes sea por una falta de ajuste a sus planificaciones de ventas, más bien, contribuyeron en el proceso de estandarización de la planificación estratégica del equipo de ventas.

3. ¿Con qué periodicidad se capacita a la fuerza de ventas?

Tabla 3

Periodicidad que se capacita a la fuerza de ventas

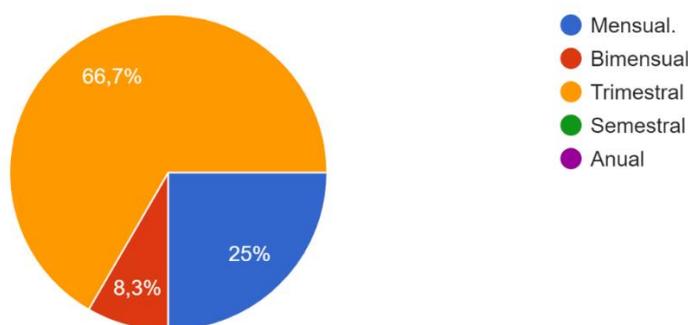
Escala	Total	%
Mensual	3	25%
Bimensual	1	8%
Trimestral	8	67%
	12	100%

Elaborado por: Montenegro (2022)

Periodicidad Capacitación a Fuerza de Ventas

Figura 3

Con que periodicidad se capacita a la fuerza de ventas.



Elaborado por: Montenegro (2022)

Análisis: El 66.7 % de la fuerza de ventas, fue capacitada de manera trimestral, 25% de los vendedores se los capacitaba mensual, y al 8.33% de la fuerza de ventas se lo capacitaba bimensual.

Interpretación: Este resultado demostraba que, a pesar de que se realizó ajustes a las planificaciones de manera semanal, las capacitaciones al personal de ventas se las realizaban de manera trimestral, sin embargo, la mayoría de los vendedores recibían estas mejoras en cuanto a capacitaciones, no solo de manera mensual sino en algunos casos recibían estas las capacitaciones con una frecuencia trimestral, lo que hacían que las mismas estuvieran totalmente alejadas de la practicidad de ese momento y podrían ser un factor de la falta de fidelización y la no estandarización del proceso de programación de planificación estratégica. Es decir, *existió una desvinculación*, de una gran responsabilidad como eran las planificaciones estratégicas vs. La frecuencia de la capacitación que recibieron los vendedores. Esta desvinculación demostró que no se podía exigir resultados a su fuerza de ventas, sin que la industria invirtiera en la capacitación a su personal, peor bajo esos periodos de tiempos críticos, como fue la época de pandemia.

4. ¿Cada cuánto tiempo se realizan reuniones de planificación?

Tabla 4

Cada que tiempo se realizan reuniones de planificación

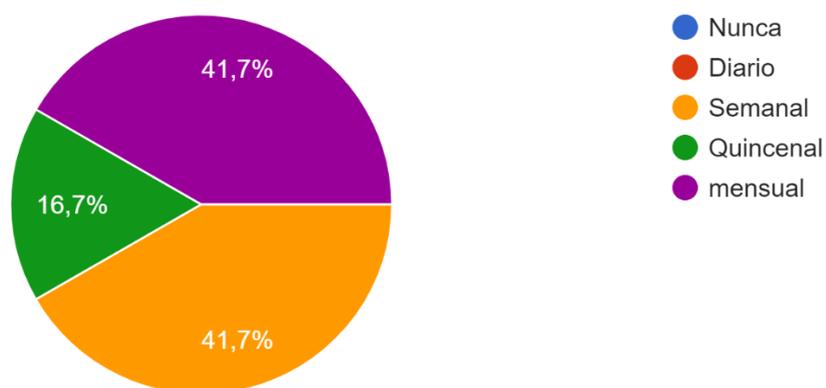
Escala	Total	%
Semanal	5	41.7%
Quincenal	2	16.6%
Mensual	5	41.7%
	12	100%

Elaborado por: Montenegro (2022)

Reuniones de Planificación

Figura 4

Cada cuanto tiempo se realizan reuniones de planificación.



Elaborado por: Montenegro (2022)

Análisis: Referente a las reuniones de planificaciones, el primer lugar lo ocupaban semanal y mensual con el 41.7% cada uno. Mientras que el 16.7% lo realizaban quincenal.

Interpretación: Las reuniones de planificaciones estratégicas se las realizaba en su mayor porcentaje e igual, para las frecuencias semanal y mensual. lo que hacían que las mismas estuvieran totalmente alejadas de la practicidad de ese momento y podrían ser un factor de la falta de fidelización y la no estandarización del proceso de programación de planificación estratégica.

5. ¿Para usted la post venta en la industria plástica debe constar en la planificación estratégica?

Tabla 5

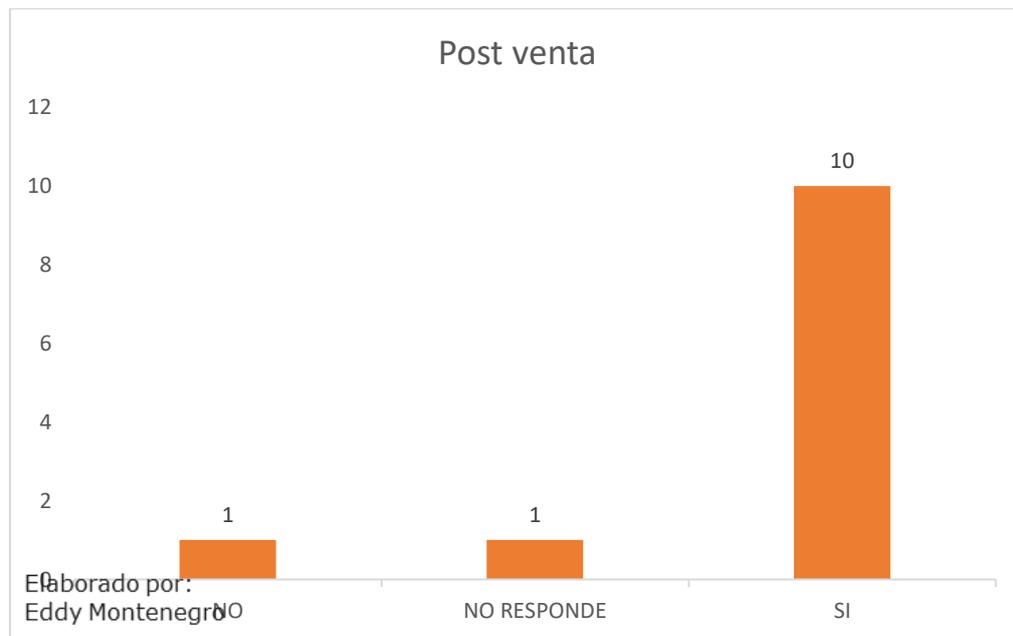
La post venta en la industria plástica debe constar en la planificación estratégica

Escala	Total	%
SI	10	83,33%
NO	1	8,33%
NO RESPONDE	1	8,34%
	12	100%

Elaborado por: Montenegro (2022)

Figura 5

Constancia de post venta en las planificaciones.



Elaborado por: Montenegro (2022)

Análisis: El 83,33 % indicó que, si debió ir la post venta en la planificación estratégica, mientras que, con igual porcentaje, 8.33%, indicaron que no o sencillamente no respondieron.

Interpretación: Este resultado denotaba que la mayoría de los vendedores estaban de acuerdo en mantener en la planificación estratégica hasta la post venta que realizaban, debido que les garantizaba un mayor grado de afinidad con sus clientes, debido a la relación cercana que mantenían en los periodos de post venta con cada uno de sus clientes.

6. ¿Cuáles son las razones por la que los clientes no guardan fidelidad con la empresa?

En los rangos de *Precio, logística, Comercial, Calidad, Servicio.*

Tabla 6

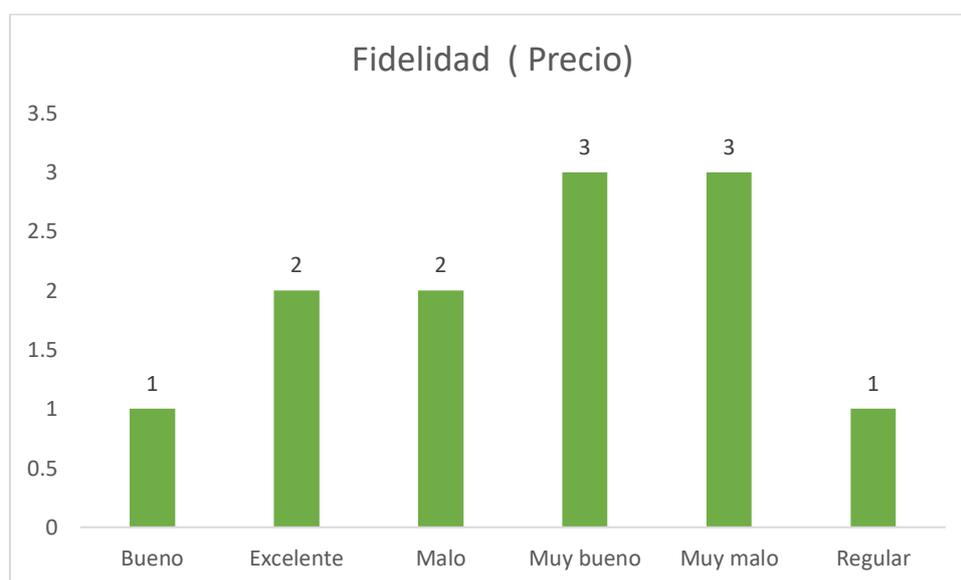
Razón por qué no guardan fidelidad los clientes (Precio)

Escala	Total	%
Muy malo	3	25%
Malo	2	17%
Regular	1	8%
Bueno	1	8%
Muy bueno	3	25%
Excelente	2	17%
	12	100%

Elaborado por: Montenegro (2022)

Figura 6

Razón por qué no guardan fidelidad los clientes. (Precio)



Elaborado por: Montenegro (2022)

Análisis: Estos fueron los resultados, referente a la variable, en resumen. Precios: Precios muy malos; Precios muy buenos.

Interpretación: En el análisis realizado se demostró que a razón de precios los clientes indicaron que los mismos eran muy malos, entendiéndose malos por caros, sin embargo, otro grupo liderado por comentarios de clientes expresados a través de los vendedores, indicaron que la empresa mantenía muy buenos precios, entendiéndose por

muy buenos precios, y que los mismos estaban muy bien, comparados con el mercado, asociaron el comentario muy buenos precios a la calidad de los productos que recibían. Es decir, pagaban por la calidad y ese grupo de selectos clientes, guardaban un comportamiento en sus compras a muy buen precio, con producción de excelente calidad.

Tabla 7

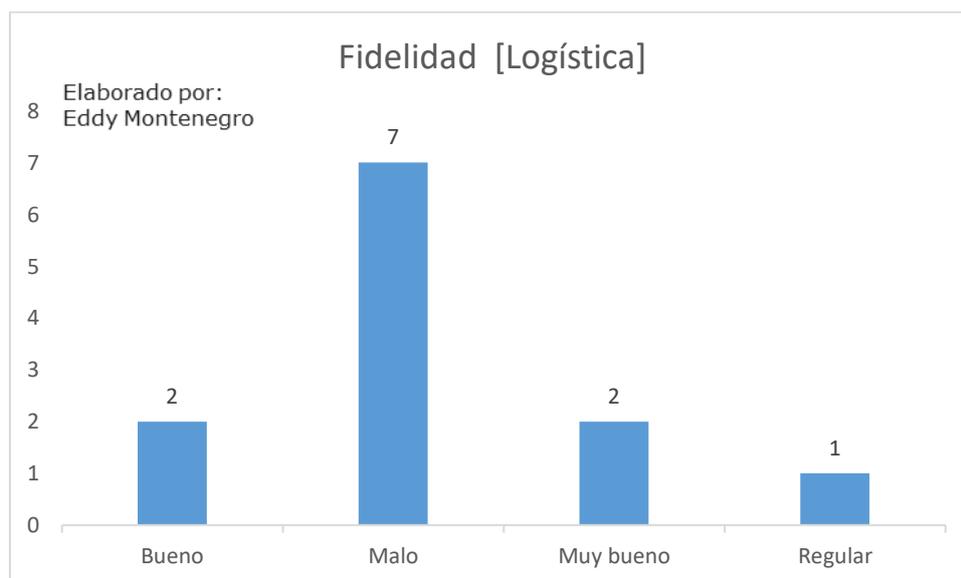
Razón por qué no guardan fidelidad los clientes (Logística)

Escala	Total	%
Malo	7	58%
Regular	1	8%
Bueno	2	17%
Muy bueno	2	17%
	12	100%

Elaborado por: Montenegro (2022)

Figura 7

Razón por qué no guardan fidelidad los clientes. (Logística)



Elaborado por: Montenegro (2022)

Análisis: Estos fueron los resultados, referente a la variable, **Logística**; Malo

Interpretación: El resultado del análisis en cuanto a la razón logística según los vendedores encuestados demostraron que *la logística de la industria plástica referida y*

objeto de este estudio era mala, lo que generó inconformidad por parte de los clientes, y podría ser una razón de la falta de fidelización de los clientes en este mercado de la industria plástico. Es de anotar que en pandemia lo que más se escasearon fueron los transportes de toda índole, o en algunos casos si había, pero los transportistas imponían sus tarifas sin control de ninguna autoridad nacional e internacional, y se justificaron en el encarecimiento de sus principales elementos de costos, como fueron: el aumento de los repuestos, aumento de las llantas de sus unidades, aumentos de aceites y más lubricantes, etc. En otros casos los transportistas elegían con que cliente trabajar, sea por su continuidad de relaciones comerciales, o el cliente que mejor pagaba.

Tabla 8

Razón por qué no guardan fidelidad los clientes (Comercial)

Escala	Total	%
Muy malo	1	7%
Malo	2	17%
Regular	5	42%
Bueno	2	17%
Muy bueno	0	0%
Excelente	2	17%
	12	100%

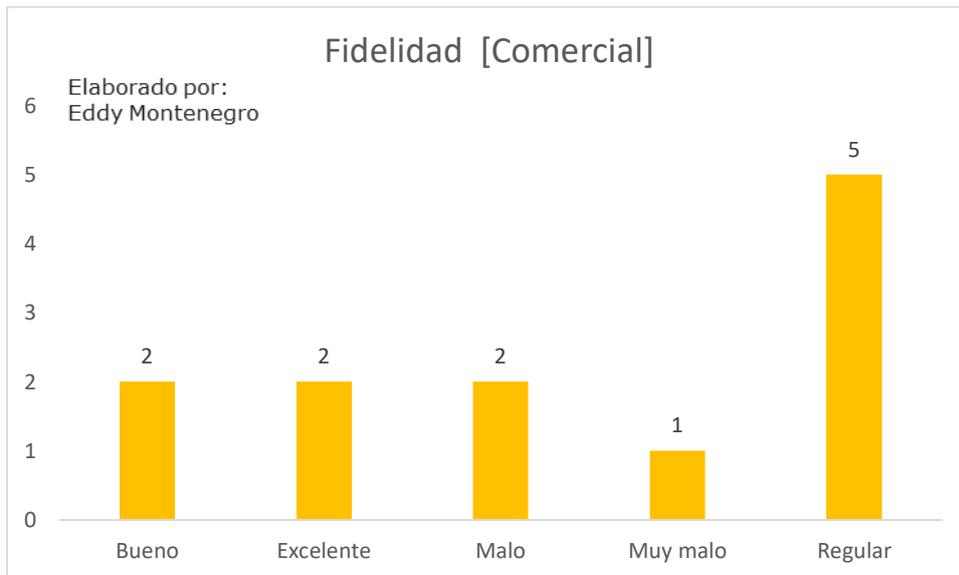
Elaborado por: Montenegro (2022)

Análisis: Estos fueron los resultados, referente a la variable Comercial; Regular

Interpretación: El análisis de esta razón, indicó que la gestión comercial de la industria plástica en mención fue regular. Este resultado, muy probable, fue debido a falta de la presencia en sitio de un responsable en la parte comercial. Para lo cual, se intentó preparar y conjugar con otro instrumento como lo fue la entrevista a los gerentes, lo cual ayudó a verificar lo señalado.

Figura 8

Razón por qué no guardan fidelidad los clientes. (Comercial)



Elaborado por: Montenegro (2022)

Tabla 9

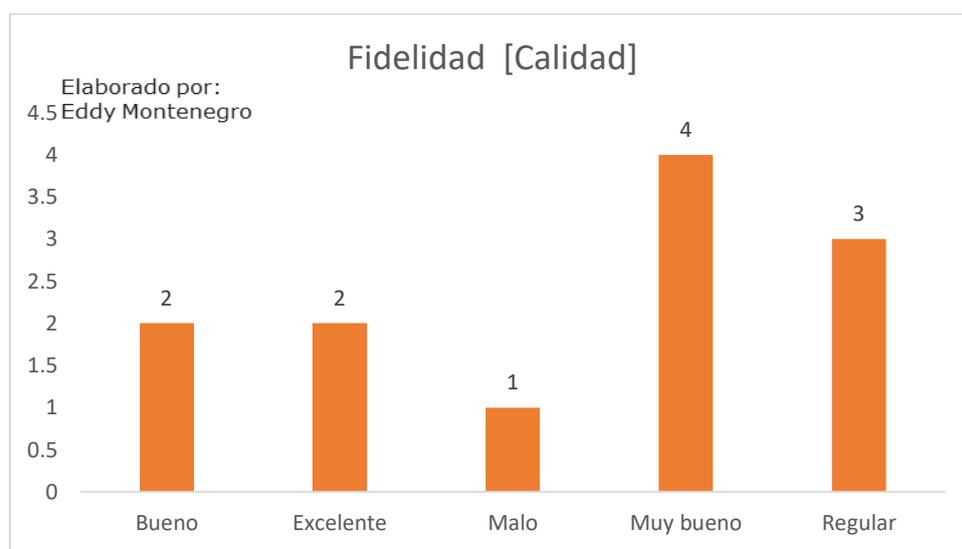
Razón por qué no guardan fidelidad los clientes (Calidad)

Escala	Total	%
Malo	1	8%
Regular	3	25%
Bueno	2	17%
Muy bueno	4	33%
Excelente	2	17%
	12	100%

Elaborado por: Montenegro (2022)

Figura 9

Razón por qué no guardan fidelidad los clientes. (Calidad)



Elaborado por: Montenegro (2022)

Análisis: Estos fueron los resultados, referente a la variable, **Calidad**; Bueno

Interpretación: El análisis de la razón de calidad, guardaba relación con la razón precios, debido que teníamos dos validaciones: Muy malos precios y otros muy buenos precios. Cuando se trató de analizar la calidad de un producto, para unos era muy mala la calidad, por lo que el precio obedeció a que era muy caro, sin embargo, cuando el resultado de la calidad fue bueno, los precios fueron defendidos por los clientes, como buenos. Razón que de este resultado de la encuesta en la razón de Calidad del producto fue buena calidad y para mantener una buena calidad se debió sustentar con los precios caros o altos.

Tabla 10

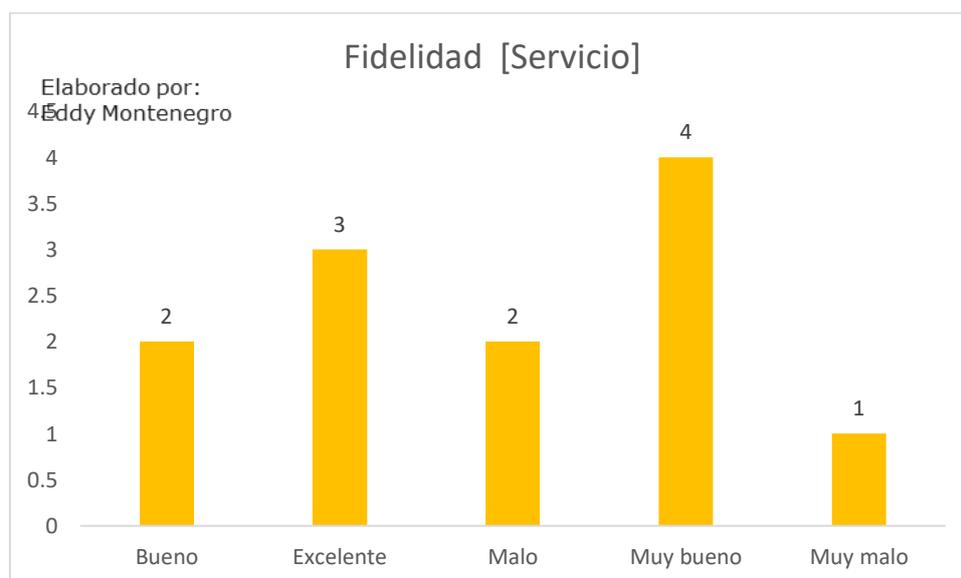
Razón por qué no guardan fidelidad los clientes (Servicio)

Escala	Total	%
Muy malo	1	8%
Malo	2	17%
Regular	0	0%
Bueno	2	17%
Muy bueno	4	33%
Excelente	3	25%
	12	100%

Elaborado por: Montenegro (2022)

Figura 10

Razón por qué no guardan fidelidad los clientes. (Servicio)



Elaborado por: Montenegro (2022)

Análisis: Estos fueron los resultados, referente a la variable, Servicio; Muy bueno

Interpretación: Al igual que la razón calidad, la razón Servicio, era catalogada en esta encuesta realizada a vendedores de ésta industria como muy bueno, lo que indicaba que a pesar de que la logística era mala es decir llegaba la mercadería en otro momento y no en el tiempo que lo requería el cliente, el servicio completo cumplió con las expectativas de los vendedores y clientes, el cual era obtener la mercadería, a buen precio, sin importar su logística y con un buen servicio, debido que esas eran las reglas que el momento de pandemia imponía.

7. ¿El desarrollo e innovación se desarrollan como variables críticas, que tan importantes es su incidencia en los procesos de su empresa?

Tabla 11

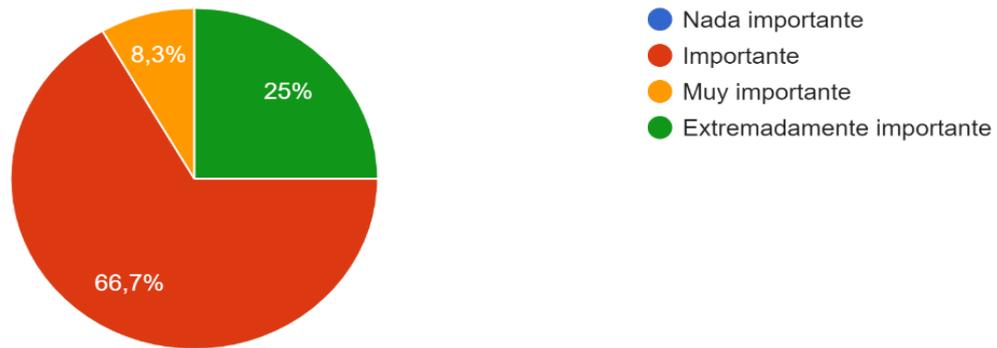
El desarrollo e innovación, variables críticas, importancia de su incidencia en los procesos.

Escala	Total	%
Importante	8	67%
Muy importante	1	8%
Extremadamente importante	3	25%
	12	100%

Elaborado por: Montenegro (2022)

Figura 11

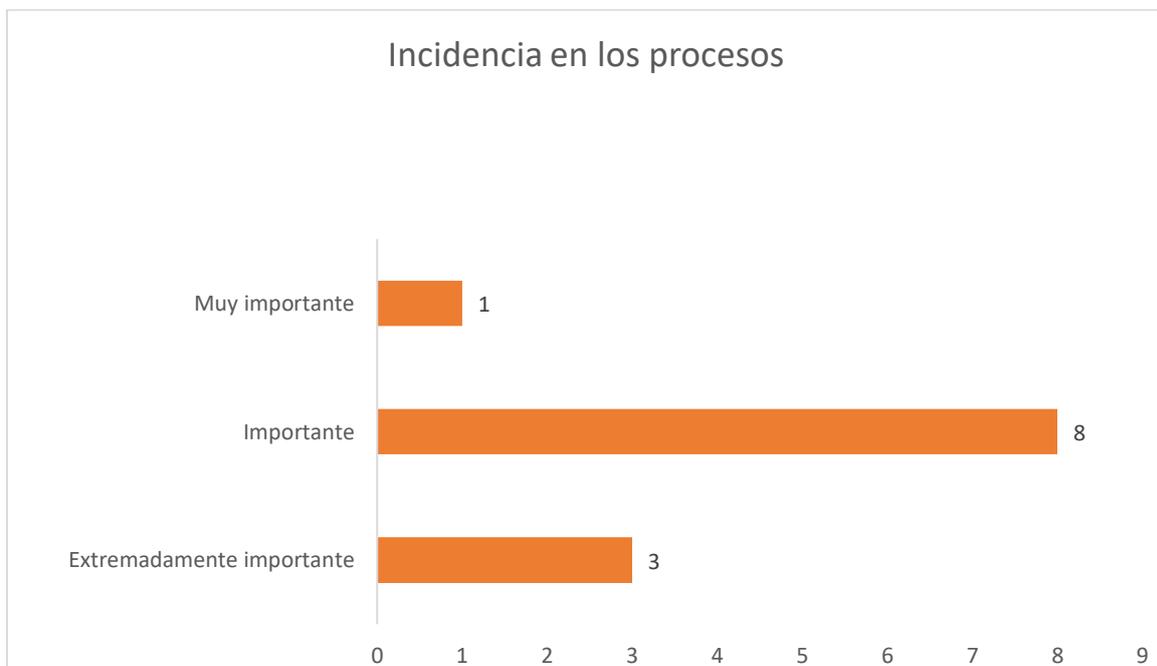
El desarrollo e innovación, variables críticas, importancia de su incidencia en Los procesos.



Elaborado por: Montenegro (2022)

Figura 12

El desarrollo e innovación, variables críticas, importancia de su incidencia en los procesos



Elaborado por: Montenegro (2022)

Análisis: Referente a: que tan importante fue su incidencia, el 66.7 % opinaban Importante, el 25 % indicaron que era extremadamente importante y el 8.3% sostenían que era muy importante las variables críticas, de desarrollo e innovación y su incidencia en los procesos de la empresa.

Interpretación: De manera general sobre el total de los encuestados, todos señalaban que era importante mantener las variables críticas de desarrollo e innovación y, además esta encuesta indicaba que incidieron, estas variables críticas, de forma importante en los diferentes procesos de la industria plástica en mención.

8. ¿Qué tiempo ahorra en el día, en sus funciones, utilizando una planificación en sus ventas?

Tabla 12

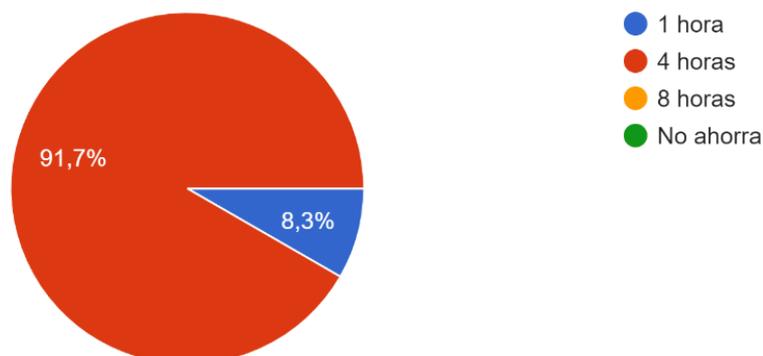
Ahorro de tiempo utilizando la planificación de ventas

Escala	Total	%
1 hora	1	8%
4 horas	11	92%
	12	100%

Elaborado por: Montenegro (2022)

Figura 13

Ahorro de tiempo



Elaborado por: Montenegro (2022)

Análisis: La encuesta indicaba que el personal de vendedores, Ahorraba 91.7% 4 horas y el 8.3 % ahorraba una hora, al día.

Interpretación: El personal de vendedores encuestados señalaron que, utilizando una planificación estratégica en sus ventas, les ahorraba 4 horas en el día de trabajo equivalente a un 91.7% de los encuestados, mientras que al 8.3% de los encuestados les ahorraba solo una hora diaria utilizando la misma planificación en sus ventas. Este análisis nos reveló que, si la mayoría de los encuestados ahorran 4 horas tiempo importante en industria plástica, porque esos vendedores que correspondían al 8.3% que básicamente era de una persona encuestada, solo le ahorraba una hora en el día en el mismo departamento de ventas. Por lo que se sospechaba que haya sido una mala actitud del vendedor.

9. ¿Qué tan importante es aplicar componentes de innovación a la organización?

Donde 1 es nada importante, 2 regularmente importante, 3 medianamente importante, 4 importante, 5 extremadamente importante.

Tabla 13

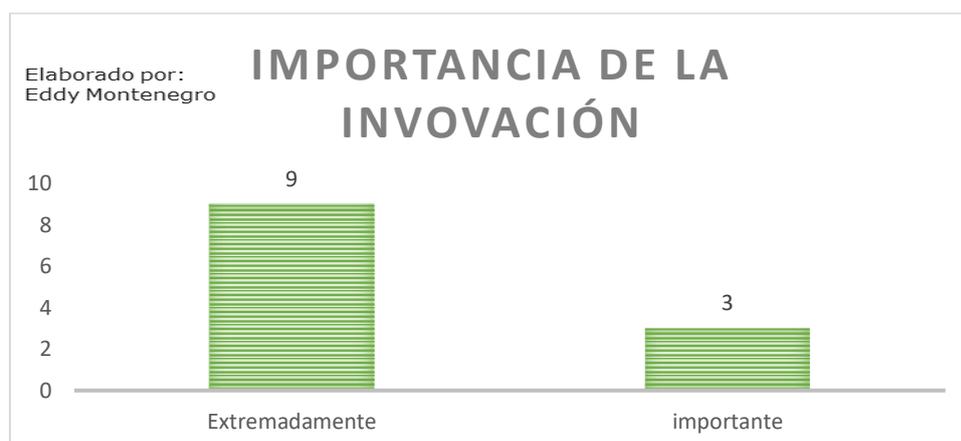
Importancia de la Innovación en la organización

Escala	Total	%
Importante	3	25%
Extremadamente	9	75%
	12	100%

Elaborado por: Montenegro (2022)

Figura 14

Importancia de la innovación



Elaborado por: Montenegro (2022)

Análisis: Referente a la importancia en su aplicación de los componentes de la innovación, indicaron: Importante 25%, Extremadamente importante 75%

Interpretación: La innovación en la industria plástica jugó un papel importantísimo en este mercado, y no podía ser de otra manera. El resultado del análisis demostró que el 75 % de los encuestados opinaron que para ellos es extremadamente importante aplicar la innovación en la industria plástica en mención, ya que así estaban siempre en auge y al día en la innovación de la industria plástica y mediante esta innovación contaban estar a la par con la competencia, la cual para ese entonces guardaba características muy poco alentadoras, más que nada por la competencia desleal y hasta cierto punto fuera de los márgenes de la ley.

¿Con que frecuencia usted cierra una venta?

Tabla 14

Frecuencia del cierre de venta

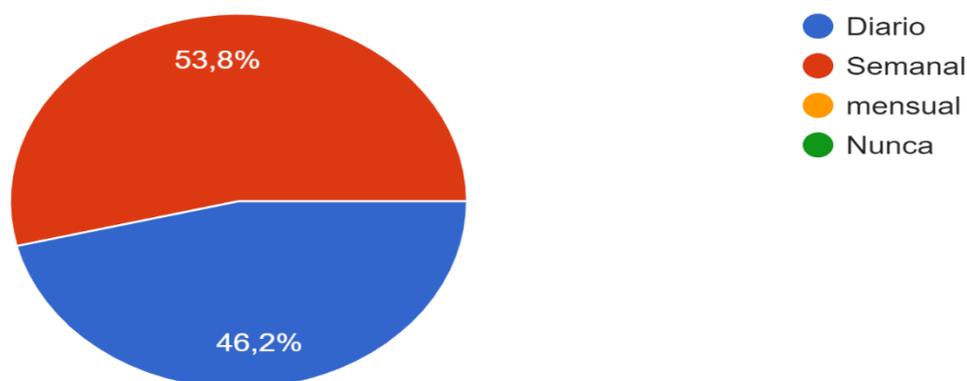
Escala	Total	%
Diario	5	46%
Semanal	7	54%
	12	100%

Elaborado por: Montenegro (2022)

Frecuencia Cierre de Venta

Figura 15

Frecuencia Cierre de Venta



Elaborado por: Montenegro (2022)

Análisis: En cuanto al cierre de ventas en la industria materia de este estudio, indicaron: 53.8 % realizaban un cierre de venta de manera semanal, 46, 2% lo realizaban con frecuencia diario.

Interpretación: Al cerrar con el 53.8% de manera semanal, significaba que las ventas realizadas en la semana no estaban cerradas oficialmente si no que lo hacían en papel o manualmente, con lo cual originaban un descontrol y descuadre en el control de ventas. Este simple análisis demostraba una situación que podría caer en una cartera vencida producto que el cierre de la venta se la realizaba en un tiempo distinto a la realización de la venta o facturación efectiva. Al tener en ese entonces diferente cierre de ventas, es muy probable que el flujo de caja no mostraba la realidad de la empresa, probablemente podría haber una desviación de fondos si los mismos no eran controlados.

Conclusiones generales de las encuestas

Por ser una empresa pymes, de la industria plástica, la relación comercial de los vendedores y los clientes de la empresa era muy estrecha, sin embargo, estos vendedores no recibían por parte de la empresa capacitaciones constantes que le permitieran ir creciendo profesionalmente, o por lo menos que estas capacitaciones sean con frecuencia semanal, estos eran prácticamente vendedores empíricos, que por su experiencia y grandes dotes de convencimiento permanecían y mantenían a sus clientes fieles en pandemia. Esta falta de atención originó un descontento por parte de la fuerza de ventas, que fue trasladándose esta inconformidad en los resultados de falta de fidelidad de los clientes.

Para una Pymes realizar, en esos momentos difíciles que todos o la mayoría lo vivieron, ingresar un proceso administrativo como era la incorporación a la rutina de trabajo la planificación en sus ventas era un fuerte proceso, más allá a sabiendas que la atención oportuna a las variables críticas como eran el desarrollo e innovación jugaban un papel importante en el crecimiento de este sector.

Sabíamos que caminar hacia el éxito, conllevaban una serie de cambios en los procesos e incorporación de planificaciones estratégicas y la aplicación de caminos innovadores, que adicional ya se realizaba una planificación al final del día, y estas a su vez incorporaban otra herramienta como lo era una post venta, todo esto fue incluido en las

planificaciones, luego se fueron dando cuenta que estas le garantizaban que su cliente les responda en su próxima venta, lógicamente acompañado de un crecimiento en la afinidad y fidelidad con los mismos.

Una vez determinado las preguntas para ver por qué los clientes eran fieles o no, con la industria caso de estudio y que pasaba en esos momentos, a su fuerza de ventas se le incorporaban los procesos de innovación y desarrollo, así como también, se fue incorporando una serie de preguntas que pretendían esclarecer más porque la falta de fidelización y sus motivos, donde las razones fueron; precio, logística, comercial, calidad, servicio, así como también el comportamiento, la aptitud y actitud de su fuerza de ventas, a quienes les realizaban preguntas muy subjetivas pero de hondo significado sus respuestas como eran las aplicadas a los tiempos en que el trabajador realizaba tal o cual tarea.

En este giro de negocio y respecto a la empresa objeto de estudio, para sus clientes en algunos casos, hay que indicar que sus precios eran malos, lo que leído desde otro punto de vista, significaba que los precios eran caros, sin embargo, para un grupo selecto de clientes, indicaban que sus precios eran buenos. Eran buenos sin importar lo costoso que estuviesen, ya que sostenían, que para ellos lo importante era la calidad del producto que compraba y no el precio que cancelaba por los mismos. En este tiempo de pandemia los transportes, sumaron a entorpecer ya el duro crecimiento de este sector, y estos se encarecieron por lo escasos que eran, que a pesar de pactar y de pagar el servicio de transporte, en ocasiones por adelantado, se iban por la cantidad del servicio contratado, o a la empresa líder en el mercado y que les garantizaba una continuidad de sus contrataciones como transportistas o sencillamente a cualquier empresa de mayor tamaño, mientras que para las pymes estas empresas de transporte atendían sus requerimientos en otros tiempos, lo que generaba un problema de orden externo pero que afectaba al interior de la industria.

Lo que, si demostraron estas preguntas y vinculadas con una pregunta desarrollada para que la contestaran los gerentes, fue el análisis de esta razón, Comercial, las cuales indicaron que la gestión comercial de la industria plástica en mención fue regular. Este resultado, muy probable, fue debido que faltaba de la presencia en sitio de un responsable en la parte comercial, por lo que se estaba desaprovechando, al no tener el responsable en

el área comercial, el momento en que vivíamos, para unos eran críticos momentos, sin embargo, para otros realmente eran momentos de una verdadera oportunidad.

Se analizaron las variables de la razón Calidad, Servicio, las cuales despejaban muchas dudas respecto del porqué de los precios, del porque las malas logísticas, etc. Sin embargo, que a pesar otras razones materia de estudio no nos garantizan definir por qué los precios altos o caros mantenían una fidelidad o no de sus clientes. Se descubrió que las razones de calidad y servicio nos mostraron que estas, en cualquier época y en cualquier empresa eran el eje motor que mantuvo a sus clientes realmente enamorados de los productos que a bien tendían a producir o vender una industria. Así fue como la muy buena calidad de los productos, demostrados a través de la encuesta realizada a la industria plástica materia de estudio, y el muy buen servicio que daban, antes durante y después de la venta, les garantizaba la permanencia de ese grupo selecto de clientes, que a su vez le permitían subsistir a la industria, lo cual mantuvo sus costos fijos.

Realmente desarrollar estos estudios y haberlos vivido en carne propia, originaba un compromiso con la misma, como señal de reciprocidad, para lo cual se realizaba programas de motivación e incentivo al personal y además se incorporaban procesos y afirmaciones sobre las variables críticas materias de este estudio como lo fueron el desarrollo e innovación y su planificación estratégica en la industria plástica. En este aspecto se encontró vendedores que parecían tener un solo ideal, el cual era vender, y sonada algo lógico, sin embargo, no incorporaban planificaciones en sus ventas, no realizaban cierre diario de las ventas y no se sabía cuánto tiempo les iba a tomar estos procesos a la hora de la incorporación de estos en sus labores o rutinas diarias.

Una vez que pudimos convencerlos antes de que sea una imposición se pudo ingresar primero la simple idea de realizar un bosquejo de que iban a realizar y a donde iban a llegar al final del día, luego se fue incorporando, que más hace en esos tiempos libres, y luego más formalmente la planificación estrategia a la fuerza de ventas. Estos pasos preliminares, asociados a las preguntas de la encuesta, demostraron que la fuerza de ventas a pesar de que salía todos los días a trabajar, vender y buscar nuevos clientes, les faltaba ese líder en el campo Comercial, para los cual se estaba armando un presupuesto, para la posible contratación de este ejecutivo. Se podría también señalar que la actitud de ciertos colaboradores que componían la fuerza de ventas, a los cuales se les realizó un

estudio, con una pregunta de la encuesta, del comportamiento, debido que unos pocos están luego de esta incorporación de nuevos procesos, estos hacían resistencia al cambio, producto que se sentían vigilados y tenían que rendir cuentas a diario. Sin embargo, se demostró que la herramienta aplicada si ahorra tiempo importante con frecuencias semanales en todo el proceso de la planificación, originando ahorros también para la industria plástica materia de este estudio y más ingresos para la fuerza de ventas.

La industria plástica en cuanto a las variables críticas materias de estudio, como eran el desarrollo e innovación, y de acuerdo a la encuestas realizadas al interior de la industria, determinaba que la mayoría del personal estaba consciente de lo que representaba la innovación en la industria y no podía ser la excepción ya que la empresa en mención era parte de esas de más 600 empresas de la industria plástica que conformaban la Asociación ecuatoriana de plásticos, la tecnología y la innovación jugaban un papel importantísimo en el rubro de inversión, ya que sin estas no podría apuntar a un crecimiento sostenido en el sector.

Y para culminar estas de interpretaciones, produciendo una conclusión un poco más extensa y consensuada con las diferentes preguntas formuladas en este estudio, cerramos con una pregunta muy breve pero no menos importante por su contenido en las respuestas, como eran el cierre de las ventas y su proceso de facturación. Los cuales indicaba que la industria en mención cerraba sus ventas en un momento y asincrónicamente lo hacía su facturación. Es decir, ambos procesos en algunos casos, no todos, estaban desconectados entre ellos, provocando que las tareas de los funcionarios responsables de estas áreas trabajaban por separado originando muy probablemente resultados diferentes.

3.6.3. Análisis de los resultados y conclusiones de las entrevistas

Tabla 15

Análisis de los resultados y conclusiones de las entrevistas

Preguntas de Entrevista	Gerente General Industria Plástica	Gerente Propietario/Sub distribuidor de Plásticos	Conclusión
Pregunta 1. ¿Ha incorporado planificación estratégica en su organización?	SI	SI	Ambos entrevistados coinciden Si han incorporado un modelo de planificación estratégica en su organización.
Pregunta 2. ¿Cuáles son las incidencias más críticas que se han implementado en este proceso?	Las incidencias más críticas, son la aceptación en el personal de ventas y los tiempos invertidos en la misma.	Las incidencias más críticas, son los tiempos invertidos en la misma y sus altos costos	Ambos entrevistados señalan que son los tiempos invertidos y la aceptación del personal, los factores que inciden en la implementación de este proceso. .
Pregunta 3. ¿Cómo han enfrentado la innovación y desarrollo en las operaciones relacionadas con la planificación realizada?	La innovación y el desarrollo han aplicado, ciertas mejoras en tiempos, los cuales han servido de herramientas de soporte en las operaciones relacionados con la planificación realizada.	Como se podría considerar a mayor desarrollo e innovación se mejora los procesos de producción y por ende las planificaciones estratégicas van a ser más efectivas. Sin embargo, los altos costos y la poca liquidez en el mercado de la industria plástica son grandes limitantes.	Las respuestas en las entrevistas de estos ejecutivos denotan que los altos costos y los escasos tiempos en los procesos, son variables que se deben tomar en cuenta para incorporar una planificación. Por lo general, en las pymes de este sector industrial y más la industria materia de estudio, en ocasiones no cuentan con la disponibilidad de los recursos económicos oportunos, ni con el recurso humano suficiente.

<p>Pregunta 4. ¿Cuáles son los puntos críticos de la innovación y desarrollo que han surgido a través de la planificación?</p>	<p>Siempre la parte medular o crítica ha sido el personal y su adaptación para tener entre sus actividades una planificación estratégica en ventas.</p>	<p>Definitivamente cuando se topa el bolsillo del colaborador o de la empresa los procesos se tornan críticos. Es decir, al innovar, por lo general el personal sospecha de una reducción de la fuerza de ventas y por ende genera ese malestar. Incorporar una planificación y no cumplirla, implicaba para el trabajador una sanción monetaria. Ya que nadie invierte para no ganar.</p>	<p>Ambas respuestas hacen ver que el departamento de RR.HH. debió trabajar con la fuerza de ventas. Desde la falta de una capacitación planificada, hasta la posible reducción de personal es decir la disminución de la fuerza de ventas, ocasiona siempre un malestar en el personal y lo que conlleva esta parte sensible cuando se topa al ser humano en una industria plástica.</p>
<p>Pregunta 5. ¿Cuál ha sido la incidencia de la investigación y desarrollo en el factor económico de la organización?</p>	<p>Definitivamente, la investigación y desarrollo han sido originado grandes ahorros de recursos económicos, originando una verdadera incidencia en el factor económico en la</p>	<p>La investigación y desarrollo encabezan grandes rubros en gastos presupuestarios, sin embargo, las ganancias puestas en balanza hacen que se incline hacia que a pesar de los altos costos que implica la investigación, innovación y desarrollo, se ve reflejado en ahorro de costos y mayores ganancias.</p>	<p>Los altos costos de inversión constante en cuanto a las variables críticas, como son la innovación y desarrollo, implican un fuerte impacto en sus estados financieros. No existe en un plan de negocios desarrollo de la empresa o crecimiento de la industria sin inversión financiera. Sin embargo, siempre debemos medir esta inversión a fin de que sea factible y realizable.</p>
<p>Pregunta 6. ¿Cómo se han relacionado las diferentes áreas de la empresa, de manera especial, el área comercial, con la existencia de la innovación?</p>	<p>Las diferentes áreas de la empresa han sido renovadas gracias a la implementación en sus diferentes ciclos, los procesos de innovación, sin embargo, debemos aceptar que no contamos con un responsable en el área comercial que nos certifique esta buena relación entre las diferentes áreas</p>	<p>El solo hecho de contar con inversión en innovación, demuestra que la empresa y sus diferentes áreas están buscando desarrollo y crecimiento. En cambio, en la empresa donde soy la representante de esta distribuidora de los productos plásticos, es importante la presencia de una persona responsable de planes comerciales y que lidere esa relación</p>	<p>Definitivamente la innovación juega en la industria plástica un papel de suma importancia, debido que el solo hecho de invertir en tecnología e innovación, la misma se proyecta a captar otros nichos de mercados provocando, muy probablemente, nuevas fuentes de ingresos. Sin embargo, cuando las Pymes, como es el caso de estudio, intentan ahorrar en ejecutivos</p>

		con las demás áreas, por lo que esta empresa no es la excepción.	especialistas en las áreas y se atribuyen responsabilidades y funciones que en ocasiones las realiza el mismo personal o dueño, se tornan serias situaciones de desventajas ante la competencia. Por lo cual es imprescindible contratar un responsable del área comercial que ponga un plan aterrizado a las circunstancias y factible en los tiempos.
Pregunta 7. ¿Qué tiempo ahorra semanalmente con la implementación de la planificación estratégica?	4 horas laborables	3 horas laborables	Se considera que la implementación de procesos de innovación y desarrollo mas una correcta aplicación de la planificación estratégica, se podrían ahorrar en promedio 3 horas semanales.

Elaborado por: Montenegro (2022)

Conclusiones generales de las entrevistas realizadas:

Adicional a las conclusiones detalladas en párrafos anteriores, estos indicaban que las variables tales como era: la innovación y desarrollo encabezaban grandes costos en éste sector de la industria plástica, sin embargo, el mismo se veía afectado claramente debido que los resultados de estas inversiones no se observaba reflejado de manera inmediata en los objetivos, razón por lo que la fuerza de ventas no palpaban como favorable y tangible el incremento de estos costos o inversiones, y deseaban, según la explicación de los resultados, que más bien recibieran capacitación constante y continua a su fuerza de ventas, así como también se los motivara con incentivos programados basados en resultados.

Este instrumento, como lo es la entrevista, nos ha servido también para identificar que las variables de este estudio tales como son: Desarrollo e innovación, si bien contribuyen para el crecimiento de las industrias del sector plástico, algunas industrias de este sector, debieron necesariamente incurrir en créditos en instituciones financieras, pero antes determinar una mejor valoración salarial a su fuerza de ventas, debido que la falta de fidelización de los clientes a este sector industrial, no era por la falta de calidad de sus productos, ni por precios muy altos, ni no por falta de una gestión verdadera desde el punto vista empresarial de la fuerza de ventas más apegada a los intereses de la empresa. Esta brecha se solucionaba según el instrumento con la participación de talento Humano, y la incorporación de mejores políticas salariales a este sector.

Como conclusión, podríamos comentar que para la industria plástica materia de estudio, si bien en los números, sus clientes fieles mantuvieron su supervivencia ya que costeaban sus costos fijos. La Incorporación de un ejecutivo era la parte medular del mismo, como fue el departamento comercial, debido que se estaba dejando ir la oportunidad de crecimiento y tener representación en el mercado, este simple descuido de no haber contratado a este ejecutivo, se vinculaba con la falta de ventas y con la falta de fidelización de sus clientes, porque tanto las encuestas como las entrevistas arrojaban, además de los que señalaban de la falta del ejecutivo comercial, ambos instrumentos apuntaban que la raíz de anomalías era la falta de contratación de este alto ejecutivo.

Tabla 16

Matriz Industrial

Factores clave de éxito (1)	Peso (2)	Calificación de la empresa A (3)	Calificación ponderada de la empresa A (4)	Calificación de la empresa B (5)	Calificación ponderada de la empresa B (6)
1. Portafolio de productos	0,25	5	1,25	4	1
2. Posicionamiento de la marca	0,25	3	0,75	3	0,75
3. Canales de distribución personalizado	0,15	3	0,45	2	0,3
4. Nuevos Merchandising	0,2	3	0,6	4	0,8
5. Producción constante 24/6	0,15	5	0,75	3	0,45
6.			0		0
7.			0		0
8.			0		0
9.			0		0
10.			0		0
TOTAL	1		3,8		3,3

Elaborado por: Montenegro (2022)

Instrucciones:

En el campo 1. Escriba de 8 a 10 factores clave de éxito en la industria

En el campo 2. (Peso). Asigne un valor de 0 (No importante) a 1 (Muy importante).

Los valores asignados sumados no deben sobrepasar el valor de 1.0

En el campo 3 (Calificación empresa A). Asigne una calificación de 1 Malo a 5 Sobresaliente de una Empresa específica de la industria que pueda ser un referente.

En el campo 5. (Calificación empresa B). Asigne una calificación de 1 Malo a 5 Sobresaliente de su organización.

Tabla 17

Escalas para calificación de la empresa e interpretación de resultados

Rango	Calificación
1 a 2	Malo
2 a 3	Por debajo del promedio
3	Promedio industria
3 a 4	Por arriba del promedio
4 a 5	Sobresaliente

Elaborado por: Montenegro (2022)

Conclusiones de Matriz Industrial

En la matriz industrial, los factores claves del éxito de la empresa objeto de este estudio, indicaban que el portafolio de productos y el posicionamiento de la marca, para ellos era de suma importancia, que, comparadas con una empresa referente y de iguales condiciones, la posicionaban dentro de los parámetros por arriba del promedio de la industria, con una valoración de 3.3. Lo que les otorgaba una garantía de permanencia en el mercado, y que su gestión estaba dando resultados en cuanto a la composición y comparación con el resto de la industria.

También tenían como factores clave del éxito, canales de distribución personalizado, los cuales en la empresa casa de este estudio tuvieron un peso de 0.15, con una calificación de 3, la cual tuvo una calificación ponderada de 0.45, con estas parametrizaciones, indicaban que este factor clave del éxito, en la industria caso de este estudio, fue superior del promedio de la industria.

En la matriz industrial, dentro de los factores de la clave del éxito, tuvieron también participación el merchandising y la producción constante 24/6, las cuales otorgaban cualidades de crecimientos para la empresa sin embargo no con una puntuación yal alta como lo fue el portafolio de productos y el posicionamiento de la marca.

Tabla 18

Matriz Efas - Síntesis de Factores Externos de Análisis

Factores externos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Oportunidades				
1. Precios fluctuante de la materia prima.	0,10	2,9	0,29	Los precios de la materia local, está a la baja en estos periodos
2. Nuevos mercados	0,10	2,9	0,29	Crecer con nuevos mercados en otras provincias
3. Llegada de nuevas maquinarias e Innovación en el mercado	0,20	4,8	0,96	Nuevas tecnologías, e Innovación
4. Oferta de Mano de obra externa calificada,	0,05	2,0	0,10	Se cuenta en el mercado oportunidades de mano de obra calificada por puesto de trabajo para la fábrica
5. Constante clientes apetecen los productos	0,05	1,8	0,09	En cualquier época del año, existen clientes solicitando fundas plásticas.
6.				
7.				
8.				
9				
10				
Suma parciales oportunidades	0,50		1,73	
Factores externos (1)				
Amenazas				
	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
1. Inseguridad social	0,10	4,3	0,43	Actualmente alto índice delincencial
2. Competencia desleal	0,10	4,0	0,40	La competencia trabaja con fuerza laboral ilegal y materia prima reciclada
3. Guerra entre Rusia y Ucrania	0,10	4,0	0,40	Es una amenaza fuerte, debido que, en caso de desarrollarse esta guerra de manera mundial, trastornaría los precios de la MP
4. PVP de competencia por debajo costo de producción	0,15	1,2	0,18	la competencia maneja costos muy bajos productos de la falta de control en la legalización de sus operaciones
5 inestabilidad precios de materia prima mercado internacional	0,05	1,6	0,08	Los precios de la MP internacional son muy variables por los factores originados por la guerra
6.				
7.				
8.				
9				
10				
Suma parciales amenazas	0,50		1,49	
Calificaciones totales	1,00		3,22	

Elaborado por: Montenegro (2022)

Instrucciones:

En el campo 1. Escriba de 5 a 8 oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la empresa

En el campo 2. (Peso). Asigne un valor de 0 (No importante) a 1 (Muy importante). Los valores asignados sumados no deben sobrepasar el valor de 1.0

En el campo 3 (Calificación). Asigne una calificación de 1 Malo a 5 Sobresaliente considerando la respuesta o situación de la Empresa ante la oportunidad o amenaza enunciada

En el campo 5. (Comentarios). Escriba elementos importantes sobre el significado de la calificación dada a cada oportunidad o amenaza.

Tabla 19

Escalas para calificación de la empresa y evaluación del resultado

Rango	Calificación
1 a 2	Malo
2 a 3	Por debajo del promedio
3	Promedio industria
3 a 4	Por arriba del promedio
4 a 5	Sobresaliente

Elaborado por: Montenegro (2022)

Conclusiones matrices EFAS, síntesis de factores externos de análisis.

Dentro de los factores externos y en síntesis de estos factores externos, se encontraban situaciones como la llegada de nuevos equipos o maquinarias con tecnología innovadora, estas oportunidades de ese momento, originaba nuevas expectativas en cuanto a lo que podría alcanzar la empresa. Sin embargo, la fluctuación constante de los precios de materia prima reflejaba otras situaciones de estancamiento en la empresa, y si a estas oportunidades le sumábamos las amenazas que se vivían en ese entonces en el país como eran los altos niveles de inseguridad, aterrizaron la idea que a pesar de que la empresa vivía momentos claves, y por esta razón estaba arriba del promedio de la industria, estos factores externos la hacían poner como que realmente estaba recién en crecimiento, cuando por su antigüedad no lo era.

Tabla 20

Matriz Ifas - Síntesis de Factores Internos de Análisis

Factores internos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Fortalezas				
1. Producto de excelente calidad	0,10	3,0	0,30	La excelente calidad de sus productos, hacen que estos sean muy bien pagados Alta tecnología en sus maquinarias Inversión en maquinarias nuevas con tecnología innovadora
2. Participación fuerte en 5 provincias del Ecuador	0,05	2,0	0,10	
3. Mano de obra calificada	0,10	2,0	0,20	
4. Cuenta con equipos de alta tecnología	0,05	3,0	0,15	
5. Sus maquinarias son nuevas e innovadoras	0,20	4,0	0,80	
6.			0,00	
7.			0,00	
8.			0,00	
9			0,00	
10			0,00	
Suma parciales fortalezas	0,50		1,55	
Factores internos (1)				
Debilidades				
1. Poca presencia de la fuerza de venta en el mercado	0,10	3,9	0,39	Falta un equipo de fuerza de venta Los elementos del costo son elevados Ausencia de Un Gerente Comercial Falta de Liquidez
2. Costo de producción alto	0,10	3,0	0,30	
3. No encuentra nuevos nichos de mercado en ciudades	0,10	3,8	0,38	
4. No cuenta con un responsable en el área comercial	0,15	3,0	0,45	
5. No cuenta con el flujo de efectivo oportunamente, lo que hace que se adquieran ítems, a altos costos	0,05	3,0	0,15	
6.			0,00	
7.			0,00	
8.			0,00	
9.			0,00	
10.			0,00	
Suma parciales debilidades	0,50		1,67	
Calificaciones totales	1,00		3,22	

Elaborado por: Montenegro (2022)

Instrucciones:

En el campo 1. Escriba de 8 a 10 debilidades y amenazas más importantes que enfrenta la empresa

En el campo 2. (Peso). Asigne un valor de 0 (No importante) a 1 (Muy importante). Los valores asignados sumados no deben sobrepasar el valor de 1.0

En el campo 3 (Calificación). Asigne una calificación de 1 Malo a 5 Sobresaliente considerando la respuesta o situación de la Empresa ante la fortaleza o debilidad enunciada

En el campo 5. (Comentarios). Escriba elementos importantes sobre el significado de la calificación dada a cada oportunidad o amenaza

Tabla 21

Escalas para calificación de la empresa y la interpretación de resultados

Rango	Calificación
1 a 2	Malo
2 a 3	Por debajo del promedio
3	Promedio industria
3 a 4	Por arriba del promedio
4 a 5	Sobresaliente

Elaborado por: Montenegro (2022)

Conclusiones matrices IFAS, síntesis de factores internos de análisis.

Dentro de los factores internos, de las estrategias IFAS, como eran las fortalezas y debilidades, de la empresa que se realizaba el estudio se encontró que los productos de excelente calidad y las maquinarias con tecnología de punta, conjugaban con otras variable de menor peso, pero no menos importante, como fueron la mano de obra calificada y la constante innovación de la empresa, combinada con las más altas debilidades que presentaba, como eran la poca presencia de la fuerza de ventas y la ausencia de un responsable, de un ejecutivo en el área comercial. Ambas variables fueron estructuras en esta matriz estratégica arrojaban una puntuación global de 3.22, cifra que nos indicaban que la empresa caso de estudio estaba por arriba del promedio de la industria, lo que le aseguraba seguir en la industria.

Tabla 22

Matriz Sfas - Síntesis de Factores Estratégicos de Análisis

Factores estratégicos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Duración (5)			Comentarios (6)
				Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	
1. Sus maquinarias son nuevas e innovadoras (F)	0,20	4,00	0,80	x			<p>Se estima que, con la inversión realizada a inicios de pandemia, sumados a la calidad de sus productos, sea un factor estratégico importante para la Industria</p> <p>Incrementando la producción, se estima que la fuerza de venta haga presencia en los mercados locales</p> <p>Se estima, a mediano plazo, recuperar los mercados perdidos y conquistar nuevos mercados con esta estrategia</p> <p>A mediano plazo se estima importar nuevas maquinarias con nueva innovación dentro de la industria plástica</p> <p>Se estima que los precios de las MP, por ser cíclicos bajen nuevamente y poder abastecernos como estrategia</p> <p>El tema de la competencia desleal, se la atacará de inmediato, sin embargo, la corrupción en los organismos de control que no colaboran la ponemos como una actividad a largo plazo.</p> <p>Si la Guerra entre Rusia y Ucrania a largo plazo podía originar una amenaza en los precios, para lo cual se pretende aprovechar diferentes momentos. Mientras unos lloran otros venden pañuelos.</p>
2. Producto de excelente calidad (F)	0,10	3,00	0,30	x			
3. Poca presencia de la fuerza de venta en el mercado. (D)	0,10	3,90	0,39	x			
4. No encuentra nuevos nichos de mercado en ciudades. (D)	0,10	3,80	0,38	x			
5. Llegada de nuevas maquinarias e Innovación en el mercado. (O)	0,20	4,80	0,96		x		
6. Precios materia prima a la baja. (O)	0,10	2,90	0,29		x		
7. Competencia desleal (A)	0,10	4,00	0,40			x	
8. Guerra entre Rusia y Ucrania. (A)	0,10	4,00	0,40			x	
Calificaciones totales	1,00		3,92				

Elaborado por: Montenegro (2022)

Instrucciones:

En el campo 1. Escriba los factores más importantes encontrados en las tablas EFAS e IFAS, señalando si es una Oportunidad (O), Amenaza (A), Debilidad (D) o Fortaleza (F)

En el campo 2. (Peso). Asigne un valor de 0 (No importante) a 1 (Muy importante). Los valores asignados sumados no deben sobrepasar el valor de 1.0

En el campo 3 (Calificación). Asigne una calificación de 1 Malo a 5 Sobresaliente considerando la respuesta o situación de la Empresa ante la fortaleza o debilidad enunciada

En el campo (5) Señale con una (X) el lapso de duración de dicha variable o factor en el tiempo

En el campo 6. (Comentarios). Escriba elementos importantes sobre el significado de la calificación dada a cada factor o variable analizada

Tabla 23

Escalas para calificación de la empresa y la interpretación de resultados

Rango	Calificación
1 a 2	Malo
2 a 3	Por debajo del promedio
3	Promedio industria
3 a 4	Por arriba del promedio
4 a 5	Sobresaliente

Elaborado por: Montenegro (2022)

Conclusiones matrices SFAS – síntesis de factores estratégicos de análisis

Como síntesis de los factores estratégicos de análisis, fueron determinantes en primer lugar las fortalezas como; maquinarias son nuevas e innovadoras, Producto de excelente calidad; en cuanto a las debilidades fueron la poca presencia de la fuerza de venta en el mercado, no encuentra nuevos nichos de mercado en ciudades; como las oportunidades se obtuvieron las variables tales como: la llegada de nuevas maquinarias e Innovación en el mercado, precios materia prima a la baja; en cuanto a las amenazas también tuvieron variables que marcaron serios desafíos como fueron: competencia desleal y Guerra entre Rusia y Ucrania.

Estos factores sintetizaron la pauta para la determinación de las estrategias que tomaron en la empresa, a tal punto pudieron aprovechar la fortaleza del producto de excelente calidad, con la competencia desleal, de tal manera que pesar que la competencia pretendió tumbar el mercado de los selectos clientes que tenía la empresa, sin embargo este nicho de clientes selectos , más le importaba la excelente calidad del producto y esta competencia que en ciertos casos era desleal, no pudieron vencer en esta lucha de ganar clientes y posicionamiento de la marca y producto.

Otra estrategia que se aprovechó fue la guerra entre Rusia y Ucrania, debido que el lugar donde se comparaba la materia prima los precios bajaba, lo que provocó una ventaja significativa en la composición de los elementos de costos de producción.

Si a estas estrategias le sumáramos a cada una, la incorporación de maquinarias nuevas e innovadoras se llegaba a la conclusión que la empresa mantenía buenos estándares de calidad y producción lo que le permitía seguir manteniéndose en el mercado.

Tabla 24

Matriz Vrio Para Evaluación de Recursos y Competencias de la Empresa (Basado En Barney)

<i>Recurso / Capacidad</i>	<i>VALIOSO</i>	<i>RARO</i>	<i>INIMITABLE</i>	<i>ORGANIZACIÓN</i>
	<i>¿Es valioso para el cliente?</i>	<i>¿Es difícil de encontrar?</i>	<i>¿Es difícil de imitar?</i>	<i>¿Está la empresa organizada para explotar el recurso?</i>
Personalización de ventas	SI	SI	NO	SI
Cualidad y Calidad de sus productos	SI	SI	SI	SI
Fuerza de ventas, muy empática	SI	SI	SI	SI
Flexibilidad en cobros	SI	NO	NO	SI
Liquidez en la empresa	SI	SI	NO	SI

Elaborado por: Montenegro (2022)

Instrucciones

1. Elija recursos y capacidades de la organización que considere pueden ser fuente de ventajas competitivas o diferenciales
2. Valore dicho recurso o capacidad así:
 - * Si es valioso para el cliente coloque SI en valioso, en caso contrario coloque NO
 - * Si es raro o difícil de encontrar coloque SI, en caso contrario coloque NO
 - * Si es inimitable coloque SI, en caso contrario coloque NO
 - * Si la organización puede explotar el recurso, es decir si lo puede aprovechar en la generación de un bien o servicio coloque SI, en caso contrario coloque NO

Interpretación de Resultados

Si obtuvo SI en todas las dimensiones observadas (Valioso, Raro, Inimitable, Organización), la empresa cuenta con una ventaja competitiva

Si obtuvo NO, en una o dos dimensiones observadas (Valioso, Raro, Inimitable, Organización), la empresa debe buscar cómo convertir los NO en SI para obtener una ventaja competitiva

Si obtuvo NO en tres dimensiones o en todas las dimensiones, la empresa NO cuenta con una ventaja competitiva.

Conclusiones matrices VRIO para evaluación de recursos y competencias de la empresa (Basado en Barney)

La empresa caso de este estudio, propuso dentro de la matriz vrio, para la evaluación de recursos y competencia, las siguientes variables: que la personalización de ventas, Calidad y Calidad de sus productos, más la fuerza de ventas, muy empática, Flexibilidad en cobros, Liquidez en la empresa, las mismas que fueron análisis y cuyos resultados demostraban en cual dimensión observada, se tenía que invertir tiempo y convertir esas variables o dimensiones en negativos en positivos a fin que la empresa vuelva a obtener una ventaja competitiva.

De este análisis se concluyó que el recurso o capacidad, personalización de ventas en la dimensión imitable, tenía que mejorar debido que era fácil que la competencia podría hacer lo que la volvía en una desventaja competitiva en esa dimensión. En cuanto a la flexibilidad en cobros, en este recurso o capacidad observábamos que, en la dimensión raro o imitable, no cumplían con las expectativas, lo cual los volvía nuevamente con una desventaja competitiva, lo que se iba a poner a trabajar en mejorar que las ventas sean afectadas de mejor manera a fin de que la personalización de las ventas, a fin de que los cobros y su flexibilidad no se vea afectada y más bien se conviertan en Si generando la ventaja competitiva esperada.

En cuanto a la capacidad o recurso liquidez en la empresa, se observaba que en la dimensión Imitable, la misma NO es difícil de imitar, esto es debido que en ocasiones la empresa se quedaba sin flujo de efectivo producto de la compra de materia prima a precios muy elevados, sin embargo esta matriz indicaba que se debe convertir esta capacidad de liquidez en la empresa en un Si a fin se conviertan en la ventaja competitiva esperada.

Tabla 25

Matriz Crecimiento – Participación

Tasa de Crecimiento de la industria (uso de efectivo)	ALTO	? Interrogantes (fase introductoria)	* Estrellas (Fase de Crecimiento)
	BAJO	Perros rabiosos (fase de decadencia) 0	Vacas lecheras (fase de madurez) \$
		BAJO	ALTO
	Participación relativa en el mercado (generación de efectivo)		

Elaborado por: Montenegro (2022)

Tabla 26

Crecimiento y participación

INDUSTRIA PLÁSTICA S.A.

Productos Rollos					
Tipos	Ventas 2021	%	Mercado 2021	Mercado 2022	%
DOMESTICA	710.414	0,30	888.018	1.065.621	20,00
PRE CORTE	1.657.633	0,70	2.072.041	2.486.450	20,00
	2.368.047		2.960.059	3.552.071	20,00

Elaborado por: Montenegro (2022)

Conclusiones Matriz de Crecimiento – Participación

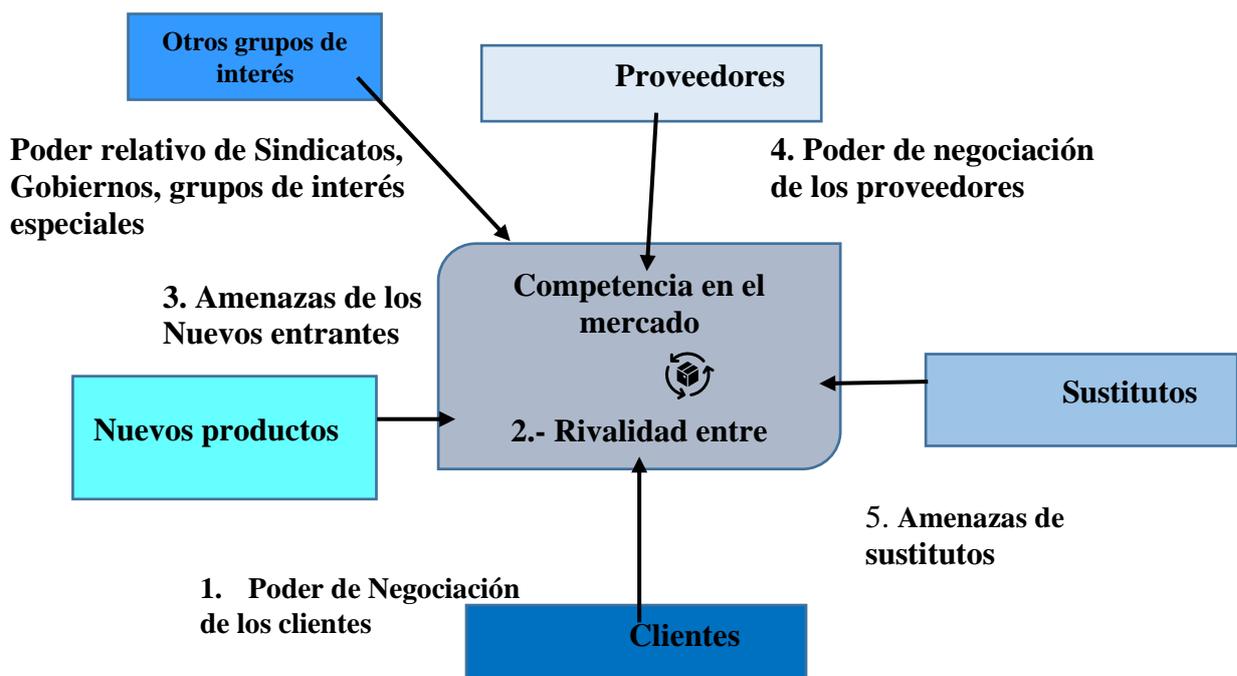
En cuanto a la matriz de crecimiento o de participación en el mercado, se demostraba que la misma, en primera instancia pertenecía a la grupo de empresa en desarrollo por sus cualidades y calidades, sin embargo esta postura iba desapareciendo

cuando al interior del análisis se iba descubriendo que la empresa contaba con retrasos o letargos en sus procesos de manera general, es decir que a pesar de contar con varios años con presencia en el mercado, la empresa se mantenía en crecimiento, que en ocasiones no era sostenido, es decir no despegaba aun de esa zona, lo que probablemente era por conformidad.

El Modelo de las “Cinco Fuerzas” De Porter

Figura 16

Modelo “Cinco fuerzas” de Porter



Elaborado por: Montenegro (2022)

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter O Diamante de Porter para la Empresa caso de este Estudio.

1.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

La empresa, caso de estudio, manejaba negociaciones con sus clientes y distribuidores a nivel de la provincia del Guayas, donde se pudo notar que existieron categorizaciones y alianzas estratégicas con los más importantes.

2.- RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS

Como todo negocio para la empresa, tuvo la rivalidad entre competidores, con lo cual demostraba las mejores estrategias para mantener y líder el mercado.

3.- AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES

Para la empresa, tema de este estudio, el negocio entrante, a la larga restaba mercados, y en ocasiones hacían que disminuyeran ciertos nichos que se había conquistado, sin embargo, la empresa caso de este estudio, diversificaba e innovaba sus productos.

4.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

La empresa: tenía un dialogo directo del dueño con sus proveedores, lo que aseguraba un excelente poder de negociación, cual se lo respetaba y así obtenía bienes y servicios, como materia prima y maquinarias con tecnología de punta, de mejor calidad, aun mejor precio a un mayor plazo de pago.

5.- AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

Como estrategia se tiene planificado crear una vertical, la cual servirá para competir con nuestros propios clientes, quienes están comprando nuestros productos y los están revendiendo en el mercado, provocando una sensación que los productos de la empresa caso de este estudio sean productos caros. Con esta vertical se creará una distribuidora que eliminará progresivamente los sustitutos en la industria plastica, asegurando precios competitivos y manteniendo la excelente calidad, en el mercado.

Conclusiones Generales de Matrices Estratégicas

Como conclusiones generales de las matrices estratégicas, pudieron relacionarse las unas con las otras desde varias perspectivas, las cuales fueron consideradas a continuación: Como factores claves para el éxito o desarrollo encontramos que la empresa contaba con un portafolio de productos amplio y de primera línea, el cual lo unían con la marca que permanecía posicionada en el mercado.

Se podría decir que las matrices estratégicas sumadas al análisis del diamante de Porter dieron la pauta para determinar que las variables planificación estratégica y desarrollo e innovación, requieren de un plan de acción factible en tiempo y recurso alcanzable para estas pymes caso de estudio. Este plan de acuerdo con lo resumido de todas las variables y matrices, tales como encuestas, entrevistas, ambiente externo y diamante Porter; que fueron analizadas y desarrolladas en este trabajo, se llamaba plan estratégico.

Se determinaba que después de todo el análisis la necesidad de crear una vertical que compita con los mismos distribuidores a fin de ir cortando poco a poco la brecha de precios e ir fidelizando a sus clientes, el cual era un factor ponderado ya que, al no tener esta fidelización, la empresa perdía el posicionamiento en el mercado.

Conclusiones generales del capítulo 3

Como conclusión general del capítulo 3, fue una excelente estrategia, haber utilizado el enfoque mixto de la investigación, es decir se tomó Cuantitativa y cualitativa, ya que las técnicas utilizadas como fueron las encuestas y las entrevistas, las mismas que facilitaron la búsqueda de las incógnitas que se intentaba obtener de las preguntas concatenados y la reafirmación que se obtuvo con las encuestas realizadas a dos ejecutivos de la empresa.

Se obtuvo la medición de la relación comercial, la periodicidad de los ajustes a las planificaciones, la frecuencia de capacitación al personal de ventas siendo ésta, una pregunta que demostró que dichos vendedores realizaban el trabajo, algunos sin ningún compromiso con la empresa, otros empíricamente y otros bajo selección de los mejores clientes o clientes carne, es decir trabajaban por un interés y no era el común de la empresa o alineados a los objetivos de la empresa. Lo que le originó una desmotivación en la fuerza de ventas, siendo las variable críticas de este estudio como son el desarrollo y la innovación, y después como lograron este objetivo, tuvieron que invertir en maquinarias innovadoras, sin embargo esta inversión fue realizada antes de pandemia, lo que le generó altos costos financieros , sumaban a estos la conclusión que les faltó la presencia de un responsable en el área comercial, y por lo tanto se estaba desperdiciando un gran espacio del mercado de este sector y por lo tanto al perder espacio en su propio nicho de mercado se perdía día a día clientes denominados grandes, se perdieron ventas y como resultado final se perdieron importantes ingresos para la empresa.

Estos análisis del ambiente externo, y que se sumaban a las cinco fuerzas de Porter, determinaban que tenían que determinar nuevos productos que le permitan generar más ganancias, ya que era también un problema de liquidez, y por ende tenían que incrementar la capacidad instalada en la fábrica, aumentar la cantidad de productos y para ellos sabían que tenían que invertir en la adquisición de galpones, camiones, etc. Solo con estas pautas que arrojaba este análisis, sabían que podían obtener oportunidad de apertura a nuevos mercados, y posiblemente iban a tener un incremento de clientes nacionales como extranjeros.

Para tal efecto, conocía y estaba convencidos que había fallado en mantener la fuerza de venta, asegurarla, a través de la generación de planes de incentivos salariales y capacitaciones, sumados a que deben estar bien pagadas.

Por otro lado, conocían también que incrementar esa fuerza de ventas, les iba a guiar y encontrar el camino a fin de alcanzar su objetivo el cual era incrementar la cobertura de su mercado, donde tenían que incorporar nuevos activos fijos y capital humano para su fuerza de ventas.

Sin embargo, el estudio también demostró que el problema radicaba en su ínfima capacidad instalada en la fábrica, lo que le provocaba un lucro cesante y pérdidas de ingresos y también de oportunidades en un mercado volátil como era la de fundas plásticas donde la competencia desleal era su mayor enemigo. La escasa capacidad instalada en la fábrica le hacía encarecer sus costos fijos, con serios problemas al momento de fabricarlos y muchos más problemas para conseguir la materia prima para poder realizarlos, por eso pensar en esos momentos aquellos de nuevos productos era casi imposible soñar con esa aspiración, debido que estaban casi sujetos a producciones que se regían a estándares de ingresos ya fijos y no más de ellos porque no tenían para comprar materia prima ni otros elementos de costos.

Capítulo 4 Propuesta de Solución

4.1 Propuesta para la solución del problema

Modelo EMD, de crecimiento y desarrollo empresarial, para una empresa de la Industria plástica.

4.2 Justificación de la propuesta

La presente propuesta se fundamenta en la información recopilada a través de las diferentes técnicas e instrumentos de recopilación, en la que se destaca la urgente necesidad de encontrar un modelo de desarrollo e innovación adecuado, que le permita a la empresa, de fabricación de fundas de uso doméstico y fundas troqueladas de plástico, a buscar la razón por la que los clientes no guardan fidelización con la empresa. El cual a su vez le permita encontrar fuentes de crecimiento a través de nuevas estrategias de mercado como también a través de nuevas fuentes de financiamiento en la empresa.

4.3 Objetivo de la propuesta

4.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de desarrollo e innovación empresarial, aplicable a una empresa de la industria del sector plásticos en la ciudad de Guayaquil en el periodo 2020-2022.

4.3.2. Objetivo específico

- Analizar los factores claves del éxito de la empresa materia de este estudio.
- Identificar los factores internos de la empresa de plástico, comparadas con industria.
- Desarrollar un modelo a través de estrategias para potenciar la gestión de desarrollo e Innovación en la empresa del sector de la industria plástica.

4.4. Plan Estratégico

Figura 17

Plan Estratégico

i	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Semestre 2, 2022					Semest						
						J	A	S	O	N	D	E	F				
		INICIO	130 días	lun 3/10/22	vie 31/3/23												
		1. FASE DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS	73 días	lun 3/10/22	mié 11/1/23												
		EVALUACIÓN DE PRODUCTOS ACTUALES	3 días	lun 3/10/22	mié 5/10/22												
		ANÁLISIS DE NUEVOS PRODUCTOS	45 días	jue 6/10/22	mié 7/12/22												
		DESARROLLO DE NUEVAS FÓRMULAS DE PRODUCCIÓN	15 días	jue 8/12/22	mié 28/12/22												
		DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	5 días	jue 29/12/22	mié 4/1/23												
		EVALUACIÓN DE NUEVAS MATERIAS PRIMAS LOC-EXTR.	5 días	jue 5/1/23	mié 11/1/23												
		2. FASE DE DESARROLLO DE ACTIVOS	65 días	lun 10/10/22	vie 6/1/23												
		ESTUDIO DE CAPACIDAD INSTALADA	15 días	lun 10/10/22	vie 28/10/22												
		INCORPORACIÓN DE ACTIVOS A LARGO PLAZO	20 días	lun 31/10/22	vie 25/11/22												
		INCORPORACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES VINCULADOS A NUEVAS TECNOLOGIAS	5 días	lun 28/11/22	vie 2/12/22												
		DESARROLLO DE NUEVAS LINEAS DE PRODUCCIÓN	25 días	lun 5/12/22	vie 6/1/23												
		3. FASE DE COBERTURA DE MERCADO	50 días	lun 3/10/22	vie 9/12/22												
		CREACIÓN DE VERTICAL DE COBERTURA	15 días	lun 3/10/22	vie 21/10/22												
		DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	20 días	lun 24/10/22	vie 18/11/22												
		DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTAS	15 días	lun 21/11/22	vie 9/12/22												
		4. FASE DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	60 días	lun 9/1/23	vie 31/3/23												
		CONTROLAR	20 días	lun 9/1/23	vie 3/2/23												
		EVALUAR	20 días	lun 6/2/23	vie 3/3/23												

Proyecto: CRONO Fecha: lun 7/11/22	Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas	
	División		Tarea manual		Hito externo	
	Hito		solo duración		Fecha límite	
	Resumen		Informe de resumen manual		Progreso	
	Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual	
	Tarea inactiva		solo el comienzo			
Hito inactivo		solo fin				

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Semestre 2, 2022					Semestre 1, 2023							
						J	A	S	O	N	D	E	F	M	A			
21		RETROALIMENTAR	20 días	lun 6/3/23	vie 31/3/23													
Proyecto: CRONO Fecha: dom 6/11/22		Tarea División Hito Resumen Resumen del proyecto Tarea inactiva Hito inactivo	Resumen inactivo Tarea manual solo duración Informe de resumen manual Resumen manual solo el comienzo solo fin	Tareas externas Hito externo Fecha límite Progreso Progreso manual														
Página 2																		

Elaborado por: Montenegro (2022)

4.5 Fases de la propuesta

Tabla 27

Fases de la propuesta

FASES DE LA PROPUESTA	DÍAS	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
FASE DE INNOVACION Y DESARROLLO DE PRODUCTOS	73							0,00
EVALUACION DE PRODUCTOS ACTUALES	3	1.000,00						1.000,00
ANALISIS DE NUEVOS PRODUCTOS	45	2.000,00	2.500,00	5.000,00				9.500,00
DESARROLLO DE NUEVAS FORMULAS DE PRODUCCION	15			5.000,00				5.000,00
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	5			10.000,00	5.000,00			15.000,00
EVALUACIÓN DE NUEVAS MATERIAS PRIMAS LOC - EXTR	5				5.000,00			5.000,00
TOTAL, FASE DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS		3.000,00	2.500,00	20.000,00	10.000,00	0,00	0,00	35.500,00
FASE DE DESARROLLO DE ACTIVOS	65							0,00
ESTUDIO DE CAPACIDAD INSTALADA	15	1.500,00						1.500,00
INCORPORACION DE ACTIVOS A LARGO PLAZO	20	24.500,00	70.000,00					94.500,00
INCORPORACION DE ACTIVOS INTANGIBLES	5		2.500,00	10.000,00				12.500,00

VINCULADOS A NUEVAS TECNOLOGIAS								
DESARROLLO DE NUEVAS LINEAS DE PRODUCCION	25			20.000,00	20.000,00			40.000,00
TOTAL, FASE DE DESARROLLO DE								
ACTIVOS		26.000,00	72.500,00	30.000,00	20.000,00	0,00	0,00	148.500,00
FASE DE COBERTURA DE MERCADO	50							0,00
CREACIÓN DE VERTICAL DE COBERTURA	15	24.000,00						24.000,00
DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	20	5.000,00	2.500,00					7.500,00
DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTAS	15		2.500,00	15.000,00				17.500,00
TOTAL, FASE DE COBERTURA DE								
MERCADO		29.000,00	5.000,00	15.000,00	0,00	0,00	0,00	49.000,00
FASE DE MONITOREO Y EVALUACION	60							0,00
CONTROLAR	20				20.000,00	10.000,00		30.000,00
EVALUAR	20					20.000,00	10.000,00	30.000,00
RETROALIMENTAR	20						20.000,00	20.000,00
TOTAL MONITOREO Y EVALUACION		0,00	0,00	0,00	20.000,00	30.000,00	30.000,00	80.000,00
TOTALES PRESUPUESTOS POR FASES		58.000,00	80.000,00	65.000,00	50.000,00	30.000,00	30.000,00	313.000,00

Elaborado por: Montenegro (2022)

4.6 Desarrollo de la propuesta.

La presente propuesta de un modelo de desarrollo e innovación, para empresas de la industria del sector plástico, se sustenta en el del modelo de análisis, Porter, Pestel y Foda, a través de los cuales se puede identificar los factores claves para la toma de las mejores innovaciones para industrias del sector plástico, la misma que está compuesta de 4 fases, las cuales son:

- Innovación y desarrollo de productos
- Desarrollo de activos
- Cobertura de mercado
- Monitoreo y evaluación

4.6.1 Innovación y desarrollo de productos

para la empresa caso de este estudio de investigación, la innovación y desarrollo de los productos constituyen la fase inicial de propuesta de solución del modelo EMD. Los cuales están conformados por las siguientes sub- fases:

Evaluación de productos actuales: Como primer paso debemos tener una apreciación y valoración de cada uno de los productos que produce la empresa caso de este estudio. Esta evaluación radica en el análisis por minorizado de la composición del producto, su rotación, peso, color, medidas y más características que generalmente entran en una evaluación productos, con el fin que esta evaluación nos remita la conclusión de saber con qué productos contamos y cuál es la base de nuestros inventarios. A su vez este control, no solo implica el detalle de tareas en cuanto a las características de los productos, sino también a las de características técnicas de control de calidad de los productos, otras características de esta evaluación es la aceptación de estos productos en el mercado. Esta evaluación de manera general de los productos actuales nos asegura compararlos con lo produce la competencia, a fin de buscar un mejor posicionamiento en el mercado aumentando las ventas, solo con productos actuales. Es importante dentro de la evaluación de los productos actuales hacer participar también a los clientes, quienes son los verdaderos jueces, o reguladores en estas evaluaciones, debido que es el Cliente el que paga por un producto y es su opinión la que lo hace fuerte o lo descarta del mercado.

Análisis de nuevos productos: Este análisis de nuevos productos, tal como lo realizamos con valoración de los productos, requiere que revisemos el mercado al cual queremos ofrecer y vender el producto nuevo, debemos saber si será al mismo público objetivo de los productos tradicionales o merece un nuevo espacio de la demanda, por tal motivo es importante conocer las necesidades actuales del mercado. Por ser un nuevo producto debemos realizar más estudios de mercado, como el grado de satisfacción del público objetivo con los actuales competidores de la empresa caso de este estudio. En cuanto a la parte de precios debemos analizar cuanto está dispuesto a pagar el público objetivo por el producto y si el mismo existe en la competencia cual es precio del mercado. Esta última parte es un poco ambigua, es decir que mientras el producto dentro de la empresa caso de este estudio es un producto nuevo, para la competencia muy probablemente ya es un producto conocido, o el cual ya tiene una representación en el mercado, y lo que estamos haciendo es que esta novedad por ser nuevo para la empresa al agregarle una variable lo hacemos diferente totalmente a que existe en el mercado, por ejemplo, las fundas en lugar de alta densidad, lo hagamos bajo el mismo sistema pre- corte como lo hace la competencia pero con dos cualidades diferentes como son la bonina de pastico, en lugar de bonina de cartón, y fabricados con plástico de baja densidad.

Desarrollo de nuevas fórmulas de producción: Para este tema de desarrollo de nuevas fórmulas de producción, la empresa caso de este estudio, sigue el siguiente proceso: primero, realizada la investigación de campo sobre las necesidades cubiertas por el mercado y del cual existe una gran demanda de esos productos, y ante la vinculación de productos que suplen pero no cubren ni convencen al consumidor, estudiamos la forma del producto a desarrollar, y luego lo llevamos al laboratorio a fin de estudiar las nuevas medidas y espesores, troquelados, perforados, etc. Esto nos lleva a presentar un nuevo producto, muy parecido físicamente a los ya existentes, pero bajo fórmulas diferentes que abaratan sus costos. Estas nuevas fórmulas las ingresamos en nuestros registros, y son cuidadosamente guardados estas nuevas fórmulas. Adicional son registradas en el registro de propiedad intelectual, de marcas y patentes, a través de nuestro departamento legal, a fin de que no sean producidas por la competencia en el mercado. Aunque por su apariencia es un poco complicado ya que se debe adquirir el producto de la competencia y realizar los análisis respectivos, con el fin de saber si están robando las fórmulas o probablemente sea por fuga de información, para lo cual conversamos con la competencia y muy rara vez iniciamos alguna acción legal por daños y perjuicios.

Desarrollo de nuevos productos:_ Al desarrollar nuevos productos en la empresa caso de este estudio, estamos conscientes que estos nuevos productos van de la mano con la planificación para innovar, es decir sabemos en qué momento, producto de un estudio de mercado, salimos con un nuevo producto. Desarrollar un nuevo producto no es tan fácil como parece, debido que nace de una lluvia de ideas, comenzando en muchos casos con una simple impresión o sensación, la cual se madura o se desarrolla con un apropiado plan de marketing o un estudio de mercado a fin de saber y conocer más de cerca el proceso social y así conocer más de cerca las necesidades que tenga la sociedad del nuevo producto. Esta intermediación entre la empresa caso de este estudio y el cliente, nos permite medir si efectivamente el posible alcance que tiene nuestros nuevos productos, los cuales cumplen y llenan las expectativas de los clientes y de los consumidores en general. Este incremento o desarrollo nuevos productos, produce en la empresa nuevos ingresos producto de las ventas de los mismos, ya que son estas las que, a través de los diferentes estudios preliminares, nos ayudan a cumplir con los compromisos del departamento de ventas, llegando a las metas y objetivos de cada mes.

Evaluación de nuevas materias primas: Esta sub- fase de la Innovación y desarrollo de productos es la última señalada, pero no menos importante, de hecho, considero que, por ser la raíz del producto terminado, constituye, el rubro más importante en la fabricación de un producto en esta empresa dedicada a la fabricación de fundas de uso doméstico y de fundas de rollo pre- cortado, ya que la buena o mala calidad de estas, desencadenan en la buena o mala calidad de los productos. Estas buenas decisiones de estudios, evaluaciones, valoración estimación, etc., de la nueva materia prima nos lleva a la empresa, a reestructurar los procesos y en ocasiones a modificar ciertas medidas en los rollos con fundas plásticas pre- cortadas a fin de que la aceptación del producto final sea de mayor impacto y guarde relación al incremento de las ventas. La calidad de estas nuevas materias primas es lo primero que se evalúa, y de esa evaluación va a incidir en el producto final, por lo que es necesario primero validar y comprender los procesos y su secuencia a fin de que el producto sea bien usado. Cuando evaluamos la materia prima son solo obedece a los parámetros indicados en líneas anteriores, sino que también guarda relación a quien estamos comprando esa materia prima, en ocasiones cuando compramos sin una respectiva evaluación a consciencia, sea la materia prima local o exterior, debemos siempre medir los componentes y el grado de virginidad o el estado natural de la misma, a fin que no

contengan ciertos elementos que podrían variar el producto final una vez fabricado, que esas partículas contengan elementos químicos que hagan que la marca sea vea afectada.

4.6.2 Desarrollo de activos:

Esta fase de desarrollo de activos fijos, no es otra cosa que el estudio de nuestros propiedad movilizadas e inmovilizadas, tangible e intangible, es decir el estudio, incorporación vinculación y desarrollo de estos activos. Los componentes de esta fase de desarrollo de activos están compuestos de:

Estudio de la capacidad instalada: Este estudio referente al potencial de producción o volumen máximo de producción que tenemos en la empresa, lo generamos básicamente con los activos de la empresa. Es decir, la fuerza máxima que mueve la empresa o esta industria, y son indudablemente las maquinarias, en este caso las extrusoras, selladoras, cortadoras, empaquetadoras, todos ellos convergen a un sentir que, a menor capacidad instalada en la empresa, significa una mayor subutilización de la infraestructura de la misma y lógicamente nos convertiríamos en ineficiente debido que sus costos unitarios se elevan. Este estudio revela que la capacidad instalada en esta empresa caso de estudio, no está instalada en su totalidad, debido que contamos con otros activos o bienes de capital que si lo combinamos con la capacidad instalada al momento nos genera el bien fabricado por la empresa como es el rollo pre cortado y la funda de uso doméstico. Sin embargo, si hemos caído en cuenta que en ciertas etapas o en ciertos ciclos de la empresa tenemos capacidad ociosa o dicho de otra manera maquinarias no utilizadas o subutilizadas, lo que nos generan que nuestros gastos se vean afectados debido que los mismos se encarezcan.

Incorporación de activos a largo plazo: Cuando hablamos de activos a largo plazo y su incorporación al giro del negocio, esta interpretación amerita una aclaración en función de los elementos que constituyen activos a largo plazo, como por ejemplo edificios, planta y equipos, galpones, activos financieros o inversiones mayores a un año. En resumen, el ingreso a la compañía de estos activos produce que contemos con bienes propios de la empresa, así como también que me generen el respaldo necesario para la producción. Para el caso de estudio, incorporamos una vertical paralela a la fabricación de fundas y de rollos pre cortados, adquiriendo para este propósito galpones, compra de camiones y de más

activos a largo plazo, los cuales los activamos conforme se vayan desarrollando y creciendo el mercado de la Distribuidora o vertical creada.

Incorporación de Activos Intangibles: El hecho de realizar estudios e investigaciones sea de materia prima local como la que bien del exterior, y también como de nuevos productos, nos hace guardar nuestras fórmulas que permiten que la operación continúe, estos activos intangibles son también valorados en esta fase de desarrollo de activos. Dentro de estas etapas de la sub-fase de los activos intangibles, encontramos los derechos de propiedad intelectual, debido a que nuestros productos son muy parecidos a los productos que tiene la competencia sin embargo contamos con registro de barras, identificación de registro sanitario, logo de la empresa y más distintivos que nos hacen diferentes, fuera de la calidad física de cada uno de los productos. Este derecho de propiedad va muy de la mano con los registros de la marca en si donde tenemos que dar todas las cualidades, cantidades y más descripciones de los productos fin que no se vean afectados otros fabricantes y en futuro evitar alguna situación de plagio o copia de productos. Normalmente en esos casos, aunque en la empresa caso de estudio no refleja que se haya pasado por esa situación, la experiencia indica, que son los departamentos legales los que negocian estas situaciones, que nace en ocasiones por tener productos con nombres parecidos, pero si el producto es parecido y no existen distinciones o marcas que los identifique, se presta plenamente para que la competencia pirata actúe sobre estos productos y en ocasiones gana debido que no se ha armado bien los documentos que me amparan para fabricar tal o cual producto. Con este estudio de la incorporación de intangibles lo que hacemos es que nuestro trabajo de investigación garantice que los nuevos productos estudiados y que saldrán a la venta a muy corto plazo, ingresen al mercado con todos los papeles en regla y aunque sea mínimo el detalle que normalmente falta en la documentación se esté pendiente a fin de cumplir todo el ciclo de patentar un nuevo producto en la empresa de plástico.

Vinculación de nuevas tecnologías: En este giro de negocio como son las empresa de la industria plástica, teniendo en cuenta que una de nuestras variables son la innovación y el desarrollo, contamos con un programa capaz de detectar productos terminados que no cumplen con estas normas básicas de calidad, de cuidado y de respeto a la marca nuestra y de la competencia, así, que al crear y generar estos dispositivos como creación un software diferente que nos permiten cumplir con el control indicado.

Desarrollo de nuevas líneas de producción: Como última fase de desarrollo de activos y no menos importante encontramos el desarrollo de nuevas líneas de producción, este punto, así como el inicial del siguiente grupo de fases, como es la creación de nuevo vertical, se estudia día a día debido que en la empresa caso de este estudio solo existen dos líneas de producción como son, la línea de uso doméstico y la línea de pre- corte. Estas dos líneas existen desde hace ya más de 20 años, por lo que el mercado exige una diversificación de líneas, sea incorporando nuevas líneas de producción o realizando nuevos procesos que generen ahorros para la empresa. Para este caso tenemos que los rollos pre- corte de fundas plásticas, utilizan bobinas de cartón las mismas que son adquiridas en ocasiones a precios muy altos, originando en ocasiones que el costo por rollo quede fuera de los precios de mercado y se agrava más cuando la materia prima del mismo rollo como es el polietileno se lo ha comprado a precios sumamente elevados, esas malas negociaciones dejan fuera al rollo que fabrica la empresa plástica. Ante esta situación se está incorporando una maquinaria dedicada a la fabricación de la bobina plástica de material reciclado, reemplazando a la costosa bobina de cartón es decir con esta nueva línea de producción, haremos dos cosas: ahorramos en el costo del rollo pre- corte con bobina de cartón a fabricar el rollo pre- corte con la bobina de plástico, ahorrando inclusive tiempo, dinero y sobre todo contribuyendo con el medio ambiente reutilizando el plástico. Adicional al ingreso de la bobina plástica en la composición de los costos de fabricación del rollo pre cortado, estamos ingresando una línea de fundas agrícolas, la cual no es de muy grandes cantidades este mercado, debido que solo se vende al contado ya que el mercado bananero y agrícola en general ellos trabajan con líneas de crédito, tema que por el momento no contamos con esas condiciones de financiamiento y apalancamiento para nuestros clientes.

4.6.3 Fase de cobertura de mercado:

En esta tercera fase denominada cobertura de mercado, abarcamos prácticamente cómo lo vamos a conseguir y llegar a los diferentes mercados ya atendidos por nosotros y también a nuevos mercados, originando la creación de una vertical que sea el pilar de esta nueva etapa de la empresa, desarrollo de nuevos mercados que como su nombre lo indica aspiramos que este nuevo mercado sea ese nicho de mercado que estamos día a día buscando, ese ansiado nicho de mercado y por último para cumplir estas nuevas etapas indicadas en ésta fase tenemos el desarrollo de la fuerza de ventas. Aspiramos que con esta

cobertura la empresa se tome el mercado y lo asegure a fin de que la empresa se vuelva sostenible y sustentable en el tiempo.

Creación de Vertical de Cobertura: _ Por años la empresa plástica se decidió a producir para que otros le den vendiendo sus productos, tema que se aprovechó la competencia y utilizan esta debilidad de la empresa, como una oportunidad de negocios para ellos. La empresa ha descubierto que grandes márgenes de sus utilidades están quedando en sus grandes distribuidores. Ante esta situación la empresa ha decidido, realizar una estrategia ofensiva, sin embargo, no deseamos afectar, inicialmente, a nuestros principales clientes como son los mayoristas, sino más bien ingresarlos en una nueva de tapa de negociación con la empresa caso de este estudio, y así progresivamente los precios y negociaciones del mercado los pondrá la distribuidora nuestra o nuestra vertical creada. Para la realización de esta, primero alquilaremos un gran local tipo galpón donde se desarrollará la vertical, adicionalmente se comprará camiones que servirán de transporte de la fábrica a la vertical y de la vertical al cliente con recargo.

Desarrollo de nuevos mercados: _ La empresa tiene como mercado fuerte los sectores de populares como la bahía. Los mercados y los distribuidores de fundas en Guayaquil, así como también en otras ciudades de la provincia del Guayas, de igual manera tenemos en la provincia de El Oro, Manabí, Azuay, Pichincha. Sin embargo, dentro de esas mismas provincias y de manera general en la ciudad de Guayaquil, estamos dejando de cubrir grandes e importantes sectores, debido que es un mercado demasiado extenso que pesar que existe una gran competencia desleal en algunos casos, no cubrimos el mercado en su totalidad. El primer paso de conseguir nuevos mercados es abarcar precisamente mercados donde aún no existe costumbre del uso de fundas de uso doméstico y de precorte, es decir en las provincias donde tal vez tenemos representación, para que acto seguido y/o paralelamente podamos avanzar en provincias donde no tenemos representación de nuestros productos. Para este efecto realizamos un estudio de mercado en Guayaquil, principalmente donde el estudio nos demuestra que casi el 40 % de nuestros productos no son reconocidos, y en otros casos esos sectores están desatendidos por los proveedores actuales de fundas, o sus precios pactados con esos proveedores son demasiado altos. Lo que significa que los grandes mayoristas están guardando esas diferencias de precios para ellos, mermando el margen de utilidad y de ganancia de la empresa.

Desarrollo de la fuerza de ventas: Dentro de las herramientas de investigación como son las entrevistas, encuestas, más las diferentes estrategias de análisis, sean estas: las cinco fuerzas de Porter, análisis Pestel, análisis Foda, etc, nos reflejaron que la fuerza de ventas es decir los vendedores no están bien pagados en algunos caso, o están desatendidos en cuanto a capacitaciones, y por último esta desmotivación hace que no cierren las ventas diariamente lo que nos ocasiona que nuestras cuentas por cobrar no sea la realidad de lo que tenemos que cobrar. Y luego realizando grandes esfuerzos a fin de que los clientes paguen valores de la mercadería recibido meses atrás, en ocasiones no cuentan con la respectiva guía de remisión y esa cuenta por cobrar cae en mora y luego en incobrable, cuando los clientes son nuevos. Este descontrol nos lleva a la determinación de realizar ciertos correctivos tales como: revisar con el departamento de talento humano de empresa, con qué frecuencia están siendo capacitados los vendedores de la empresa. Estamos también motivando a la fuerza de ventas a realizar el cierre de venta de manera diaria, creando un canal de incentivos por montos de ventas cerradas. Y por último con esas mejoras, ciertos malos elementos fueron removidos de sus cargos a otras posiciones en la empresa a fin evitar prescindir de sus servicios, en algunos casos por incompetencia y otros por mala actitud de estos vendedores. Este desarrollo de la fuerza de ventas, una vez que pase por los filtros indicados, nos servirán para cumplir dos objetivos: uno el aumento de la fuerza de ventas para poder cubrir nuevos mercados y el segundo objetivo es para aumentar nuestras ventas en los mercados ya atendidos, uniendo estos dos objetivos tenemos como resultado un incremento de las ventas, una mayor armonía entre la fuerza de ventas y la empresa, así como un mejor control de nuestra cartera.

4.6.4 Fase de Monitoreo y evaluación:

Como última fase tenemos el monitoreo y evaluación, la cual tiene como objetivo controlar los diferentes parámetros para su realización de la propuesta, evaluar las diferentes etapas de crecimiento sean en los nuevos mercados, así como también se unen al control y la evaluación, la retroalimentación a fin de que podamos revisar en que fallamos y cuáles son las metas que no alcanzamos, o ampliar a demanda y cubrir nuevos mercados. Esta retroalimentación no es iniciar todas las fases, sin embargo, es de mucha importancia debido que debemos ser muy cautelosos en determinar en qué parte del proceso debemos aumentar la retroalimentación a fin de que el próximo control y evaluación los índices salgan mejorados. En síntesis, hace un seguimiento de las transversales de desempeño del proyecto o de esta propuesta, a fin de mantener el mismo

dentro del cronograma estipulado en el apartado y denominado plan estratégico dentro de este capítulo número 4, también el presupuesto o denominada para este caso de estudio: las fases de la propuesta y el alcance. Así tenemos los siguientes:

Controlar: _Uno de los recursos que las empresas de hoy en día defienden son: el tiempo y el dinero, nuestra empresa caso de este estudio, no es la excepción, por lo que es importante controlar dentro de la planificación o plan estratégico, el tiempo que se va a incurrir en las diferentes fases a fin de medir los tiempos innecesarios, los tiempos subutilizados y las fases o sub- fases donde nos faltó tiempos de incluir. Estos controles los hacemos midiendo el alcance de desarrollo que tienen cada tarea vs. el recurso económico invertido o utilizado hasta el momento del control de cada actividad. Por ejemplo: La fase de innovación y desarrollo de los productos tienen la primera actividad la evaluación de productos, con una duración de tres días y con un costo de mil dólares, inicia el tres de octubre, control radica en verificar que esta evaluación se realice en estos tres días contados desde el tres de octubre y que los descargos de dineros están amparados en las partidas presupuestarias y que suma los mil dólares. En este sencillo ejemplo se presentan algunas situaciones, por ejemplo: Tiempo; es decir que la actividad a realiza en un menor tiempo y que el dinero de esa partida también queda un saldo a favor de la empresa; Otra situación puede ser que no se contempla actividades que salen en el desarrollo de la actividad y que alarga el proyecto, por consiguiente, el flujo del dinero queda corto al presupuesto. Y por último es que los tiempos estipulados en este caso tres días y los mil dólares como base de esta sub- fase del proyecto realmente utiliza ese valor. Para nuestro caso de estudio la fase inicia el tres de octubre y cubre en su totalidad los tres días lo sugerido que se va a tomar y por consiguiente en materia económica también se devengan los mil dólares indicados como partida presupuestaria de esta parte del proyecto. También podemos controlar por fases, por ejemplo: la primera fase de innovación y desarrollo de productos tiene en tiempos de composición setenta y tres días de duración, con una asignación de recursos por mes de tres mil dólares en octubre, dos mil quinientos en noviembre, veinte mil en diciembre, diez mil en enero, con un total de treinta y cinco mil dólares presupuestados para ser utilizados en esta fase de innovación y desarrollo. En este desarrollo teórico de toda esta primera fase, podemos indicar que es muy probable que los tiempos y valores asignados participen con un remanente entre sub fase y sub fase y entre mes y mes, hasta llegar a cubrir el presupuesto asignado a la fase, debido que el control básicamente es medible al final de proyecto total, sin embargo los controles al

detalle garantizan el cumplimiento por etapas de cada fase y asegurando que con la sumatoria de estas fases si lleguemos a cumplir los objetivos de la propuesta.

Evaluar: Con las métricas y procedimientos indicados en la fase del control, en la siguiente fase nos dedicamos a las realizaciones de las evaluaciones necesarias de medición a fin de establecer si cada fase está cumpliendo los objetivos de su creación y por qué si, o no está cumpliendo o que sub- fase tiene mayor impacto en la fase, Podemos aplicar el principio de Pareto, 80/20, a fin de enfocarnos en la evaluación que nos dé el mejor de los resultados. Primero evaluamos la fuerza de ventas a fin de saber, las características, actitudes y habilidades de nuestro capital humano, dentro de estas habilidades, medimos la gestión de oportunidades que genera la fuerza de ventas, así como también los cierres y la forma como efectúa los cierres de ventas y como realiza la post venta con la respectiva atención a sus clientes. Esta evaluación o métrica de evaluación nos asegura que la empresa sea sostenible en el tiempo ya al evaluar la calidad y actitudes y habilidades de los vendedores nos garantizan que el cierre de venta sea oportuno efectuando un acercamiento con cada cliente. Dentro de la evaluación generamos preguntas a la fuerza de ventas motor de la empresa, tales como: Quienes somos, que valores tenemos, a donde queremos llegar, porque debemos vender, cual es la situación actual del equipo de ventas en el mercado, etc. Esta forma de evaluación paralelo a la métrica de evaluación anterior nos garantiza a que el vendedor sienta un sentido de pertenencia y no solo está involucrado con la empresa sino comprometido con la misma.

Retroalimentar: Dentro de esta fase de monitoreo y evaluación, la primera sub-fase de controlar pusimos medias de control los presupuestos y los tiempos, luego en la fase de evaluar, encontramos métricas a fin de descubrir que en características y cualidades de nuestra fuerza de ventas. Con estas dos sub- fases dentro de la cuarta fase como es el monitoreo y evaluación, podemos descubrir cual aspecto de las fases anteriores debemos realizar retro alimentación. Para este efecto la retroalimentación no se trata de ver o repetir cada sub- fase de las diferentes fases, sino más bien la retroalimentación se encarga de los procesos cuyos parámetros o métricas de evaluación.

Tabla 28

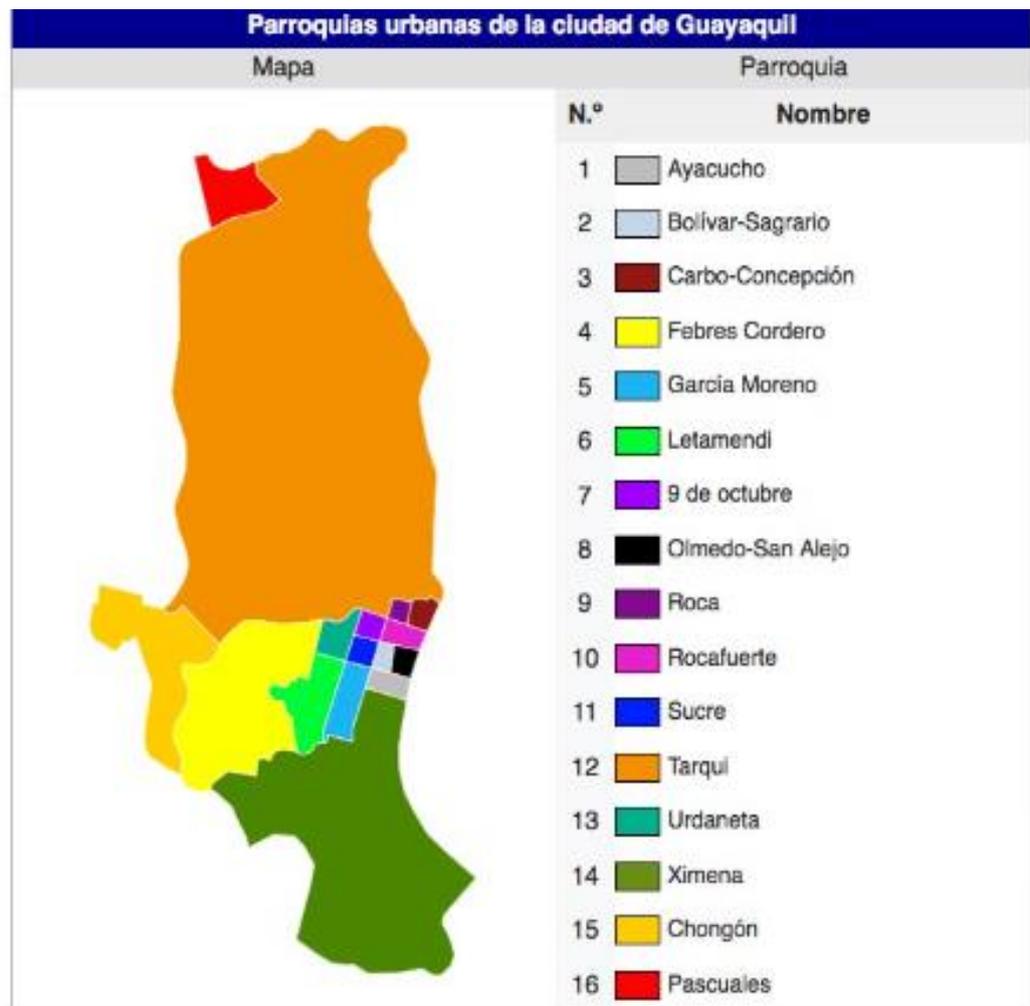
Resumen de Fases de la Propuesta EMD

FASES DE LA PROPUESTA	RESUMEN DEL CONTENIDO
FASE DE INNOVACION Y DESARROLLO DE PRODUCTOS	Dentro de esta fase evaluamos los productos actuales, analizamos los productos actuales, desarrollamos nuevas fórmulas de producción, desarrollamos nuevos productos y evaluamos la participación de nuevas materias primas, todos estos puntos con el fin de buscar nuevos productos, a un mejor precio, y ganando nuevos mercados.
FASE DE DESARROLLO DE ACTIVOS	La fase de desarrollo de activos, la compone el estudio de la capacidad instalada, incorporamos activos a largo plazo e intangibles vinculados con las nuevas tecnologías, así como la incorporación de nuevas líneas de producción. En esta fase lo que buscamos es fortalecer nuestro fuerte como son los activos fijos, base de la fabricación de nuestros principales productos.
FASE DE COBERTURA DE MERCADO	En la fase de cobertura de mercado, tenemos la creación de una vertical, la cual es la creación de una distribuidora de nuestros propios productos, con la unión estratégica de los dos principales distribuidores mayoristas de la ciudad de Guayaquil, adicional el desarrollo de nuevos mercados e incrementar la fuerza de ventas. Con esta fase se obtiene un incremento de clientes al crear nuevos mercados.
FASE DE MONITOREO Y EVALUACION	Y por último y no menos importante en la fase de Monitoreo y evaluación, ajustamos presupuesto, tiempo y tareas con el control y la evaluación y en función de las sub-fases que obtuvieron menos participación, realizamos la retroalimentación a fin de fortalecer el punto que consideramos débil y así poder reestructurar los tiempos, presupuestos.

Elaborado por: Montenegro (2022)

Figura 18

Parroquias urbanas y rurales de Guayaquil



Parroquias Rurales

1. Juan Gómez Rendón (Progreso)
2. Parroquia Puná
3. Parroquia Tenguel
4. Parroquia Posorja
5. Parroquia El Morro

Elaborado por: Montenegro (2022)

Tabla 29

Análisis comparativo entre resultados actuales vs. resultados esperados

RUBROS	RESULTADOS ACTUALES	RESULTADOS ESPERADOS	PORCENTAJE DE INCREMENTO O VARIACIÓN
LÍNEAS DE PRODUCCIÓN (extrusión, al vacío, sellado)	2	3	150%
NUEVAS TECNOLOGÍAS (digitalización de procesos manuales)	1	3	300%
PRODUCTOS (<i>descartables, ecológicos, nuevas fundas a la medida</i>)	45	100	222%
COBERTURA GUAYAQUIL (PARROQUIAS URBANAS Y RURALES)	10	20	200%
COBERTURA NIVEL NACIONAL POR PROVINCIAS	5	12	240%
FUERZA DE VENTAS	12	30	250%
PRECIOS PROMEDIO POR PRODUCTO	1,5	1,25	-83%

Elaborado por: Montenegro (2022)

Conclusiones de la propuesta

En la gran mayoría de industrias de este sector de plásticos, cuya producción no supera las 200 toneladas mensuales, su fabricación y comercialización se ven afectados por la competencia desleal.

En la provincia del Guayas, existen empresas que se dedican a la producción de los productos plásticos que fabrica la empresa caso de este estudio, tales como fundas de pre-corte, y funda de uso doméstico, fundas de basura, los cuales se pueden adquirir a menor costo en los mercados informales.

Para minimizar el impacto en sus costos, producto de los mercados informales, con esta propuesta Modelo EBMD, de crecimiento y desarrollo empresarial, para una empresa de la Industria plástica, determinó que la empresa requería innovar en sus procesos de producción, adquirir maquinarias con nuevas tecnologías y repotenciar a las existentes.

Se concluye que esta propuesta será una herramienta que garantizará al sector de la industria plástica, no solo a enfrentar la competencia desleal, sino controlar las ventas asegurando que la planificación estratégica se reflejará en el desarrollo e innovación de la industria caso de este estudio.

Conclusiones

A continuación, se detallan las conclusiones de las gestiones de la planificación estratégica y su incidencia en el desarrollo e innovación de industrias del sector plástico.

- 1) No cuentan con un cierre de ventas
- 2) No cuentan con una planificación estratégica
- 3) No tiene implementado un mapa de procesos en la fábrica
- 4) Las maquinarias están algunas obsoletas, otras les falta potenciarlas y otras están desinstaladas
- 5) La empresa no cuenta con un responsable del área comercial
- 6) Alta la competencia desleal
- 7) Alto costo de materia prima
- 8) Ausencia de subdistribuidores o falta la creación de una vertical
- 9) Falta incorporar nuevas líneas de producción
- 10) Falta crear o innovar productos, con una visión a exportar el producto en lugar de seguir con la venta local

Como resumen puedo indicar, a través de este decálogo de conclusiones, que la presente empresa de la industria plástica tiene situaciones muy apremiantes, en cuanto a la producción y la parte comercial, producto de la poca importancia de contar con una planificación estratégica y su aplicación en el desarrollo e innovación de la empresa caso de este estudio.

Recomendaciones

Este trabajo de investigación, en la empresa del sector de la industria plástica, nos deja varias recomendaciones a fin de garantizar el presente trabajo, así como también precautelar la estabilidad de la fuerza laboral técnica y profesional que se logró incorporar en la empresa, a través de la planificación estratégica, el desarrollo e innovación.

Recomendamos buscar nuevas materias primeras a fin de que las mismas sustenten nuevos productos en el mercado. Recomendamos a los directivos de esta empresa caso de estudio, renovar e innovar constantemente los activos fijos maquinarias y equipos a fin de que dicha innovación programada vaya a la par con el mercado, quienes cada día exigen nuevos productos a menor costo.

Y, finalmente, recomendamos de manera general, para esta empresa de plástico, mantener y sostener, en la medida de lo posible su fuerza laboral, compuesta por su mano de obra directa-obreros, y su fuerza de ventas- vendedores, ambos elementos humanos, como son la fuerza laboral de manera general, al momento de fidelizarlos, garantizará mejores productos y mayores clientes para la empresa, lo que producirá mayores ventas y por ende genera mejores ingresos.

Bibliografía

- ABC (Dirección). (2021). *Animación sobre justicia ambiental y contaminación por plásticos* [Película].
- Agencia nacional de regulación, c. y. (2021). <https://www.controlsanitario.gob.ec/registro-de-buenas-practicas-para-alimentos-procesados/>.
- ANA, C. H. (2011). *PLANIFICACION DE ESCENARIOS: UNA HERRAMIENTA ESTRATEGICA PARA EL ANALISIS DE ENTORNO*. VENEZUELA: REVISTA VENEZOLANA DE GERENCIA.
- Asepls. (18 de 09 de 2018). *La industria plástica mueve alrededor de 600 empresas*. Obtenido de El desarrollo de la industria palstica en Ecuador: <https://www.revistalideres.ec/lideres/industria-plastico-inversion-innovacion-ritmo.html>
- Beltran, M. (2010). <https://www.casadellibro.com/libro-tecnologia-de-polimeros/9788497172325/2046697>.
- CARLOS, B. P. (01 de 09 de 2011). Obtenido de URI: <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/4893>
- Carlos, M. (1995). *Economía y sociedad*. Santiago, Chile: University Chile.
- Cuñat Edo, V. (2010). *Competencia desleal y protección de los consumidores*. Valencia, España: Publicaciones de la Universidad de Valencia (PUV).
- D' Alessio Ipinza, F. D. (2008). *El Proceso Estratégico, un enfoque de gerencia*. Naucalpan de Juarez, ciudad de México: Ma. Fernanda Castillo.
- Fernández Ruiz, , S., Sánchez Bayle, Marciano, & Sánchez Fernández, Carlos;. (2021). *Salud, pandemia y sistema sanitario*. España: AKAL.
- Font Barrot, A. (2018). *Curso de negociación estratégica (nueva edición revisada y ampliada)*. Barcelona, España: Universitat Oberta de Catalunya.
- kotler. (2001).
- Laura Fisher y Jorge Espejo, M. G. (2018). *Mercadotecnia, Tercera Edición*. (Interamericana, Ed.) Obtenido de *Mercadotecnia tercera Edición*.
- Méndez-Bautista*, J. C.-A. (1 de octubre de 2010). *Educación Química*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-893X2010000400006: versión impresa ISSN 0187-893X
- Moreno. (13 de octubre de 2006). <https://ciqa.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1025/445/1/Angelica%20Patricia%20Moreno%20Coria.pdf>. Obtenido de <https://ciqa.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1025/445/1/Angelica%20Patricia%20Moreno%20Coria.pdf>: <http://www.ub.edu/cmematerials/es/content/polietileno-de-alta-densidad>
- Muñoz Navarro, D. (2018). *Escaparates de la Moda*. Madrid España: Sílex Ediciones.
- NACIONES UNIDAS, n. O. (21 de marzo de 2021). *NACIONES UNIDAS, noticias ONU*. Obtenido de *Mirada Global, Historias Humanas.*: <https://news.un.org/es/story/2021/03/1490302>
- Reyes Matta, F. (2017). *China, innovación y tradición: nuevas relaciones de Estado-Mercado-Sociedad*. Santiago, Chile: Ril editores.
- Rowlands, Amrollahi &. (2016). *La eficacia de un enfoque planificación estratégica*. Taiwan: <https://acuresearchbank.acu.edu.au/item/8v2y9/the-effectiveness-of-an-open-strategic-planning-approach>.
- Saul, S. v., & Yañez Flores, I. (2014). *MOLDEO DE INYECCION DE TERMOPLASTICOS*. Obtenido de <http://www.bibvirtual.ucb.edu.bo/opac/Record/92181/Details>.
- Schnarch Kirberg, A. (2011). *Marketing de fidelización : cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

- Stanton, E. y. (2009). "Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea". .
- Thomas Bosshard, M., & García Naharro, Fernando (eds.). (2019). *Las ferias del libro como espacios de negociación cultural y económica, Vol. 1, Planteamientos generales y testimonios desde España, México y Alemania*. Madrid España.: Iberoamericana Vervuert.
- Thompson. (2009).
- TORRES, M. F. (10 de ENERO de 2021). <https://www.uasb.edu.ec/publicacion/la-partida-3915-importacion-de-desechos-plasticos-en-ecuador/>. Obtenido de ISBN: 978-9942-837-59-2: ISBN: 978-9942-837-59-2
- Ucha, F. (noviembre de 2013). Ucha, F. (noviembre, 2013). *Definición de Polietileno*. Definición ABC. Desde <https://www.definicionabc.com/general/polietileno.php>. Obtenido de Desde <https://www.definicionabc.com/general/polietileno.php>: Ucha, F. (noviembre, 2013). Definición de Polietileno. Definición ABC. Desde <https://www.definicionabc.com/general/polietileno.php>
- Zapata, R. (2022). *Grandes Innovaciones*. Obtenido de https://www.esenttia.co/blog/grandes_innovaciones_industria_plastico/

Anexos

Anexo 1 Preguntas elaboradas para Encuesta

1. ¿Cuál es la relación comercial que mantiene con sus mejores clientes?
2. ¿Con qué periodicidad se realizan ajustes a planificación de ventas?
3. ¿Con qué periodicidad se capacita a la fuerza de ventas?
4. ¿Cada cuánto tiempo se realizan reuniones de planificación?
5. ¿Para usted la post venta en la industria plástica debe constar en la planificación estratégica?
6. ¿Cuáles son las razones por la que los clientes no guardan fidelidad con la empresa?
7. ¿El desarrollo e innovación se desarrollan como variables críticas, que tan importantes es su incidencia en los procesos de su empresa?
8. ¿Qué tiempo ahorra en el día, en sus funciones, utilizando una planificación en sus ventas?
9. ¿Qué tan importante es aplicar componentes de innovación a la organización?
10. ¿Con que frecuencia usted cierra una venta?

Anexo 2 Preguntas elaboradas para la entrevista dirigida a Gerentes

1. ¿Ha incorporado planificación estratégica en su organización?
2. ¿Cuáles son las incidencias más críticas que se han implementado en este proceso?
3. ¿Cómo han enfrentado la innovación y desarrollo en las operaciones relacionadas con la planificación realizada?
4. ¿Cuáles son los puntos críticos de la innovación y desarrollo que han surgido a través de la planificación?
5. ¿Cuál ha sido la incidencia de la investigación y desarrollo en el factor económico de la organización?
6. ¿Cómo se han relacionado las diferentes áreas de la empresa, de manera especial, el área comercial, con la existencia de la innovación?
7. ¿Qué tiempo ahorra semanalmente con la implementación de la planificación estratégica?